



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGA
ORGANIZACIONAL

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
PARA CODISUR

SANDRA ARIAS

DIRECTOR: DR. JAIME MORENO VILLEGAS

QUITO, 2012

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mi padre quien ha sido el mentor de mis sueños y esperanzas, con quien he compartido los momentos más difíciles y los más felices, gracias por su dedicación, y espero así cumplir las expectativas por las que usted se ha esforzado tanto y su techo sea nuestro piso en la superación académica y llegar a ser mejor cada día.

AGRADECIMIENTO

A Dios, quien me ha bendecido en cada momento de mi vida y me ha demostrado su amor hasta en los pequeños detalles, llenando siempre mis expectativas y siendo un soporte espiritual único.

A mi madre Chelita y hermanos Juan, Lorena, David, José y Daniel quienes me han apoyado siempre y en todo momento, gracias por su cariño, comprensión y apoyo incondicional, porque sin ustedes este trabajo no se habría completado, los quiero mucho.

A Jaime Moreno mi director de tesis por haber dedicado parte de su valioso tiempo para la realización de este proyecto.

Al personal de la empresa CODISUR por su colaboración y apertura para la implementación de este proceso.

A mis Amigas y amigos quien también han estado siempre pendientes y apoyándome para la culminación de este trabajo el cual es un paso en la superación académica.

A la universidad por formar profesionales competitivos y eficientes, con lo cual nos brinda oportunidades de desarrollo tanto personal como profesional, gracias a todos los docentes que formaron parte de este proceso de aprendizaje.

TABLA DE CONTENIDOS

Dedicatoria.....	2
Agradecimiento.....	3
Introducción.....	8
CAPÍTULO 1.....	11
MARCO REFERENCIAL.....	11
1.1 Datos de la organización.....	11
1.1.1 Actividad.....	11
1.1.2 Ubicación.....	11
1.1.3 Características.....	11
1.1.4 Contexto.....	12
1.1.5 Misión.....	12
1.1.6 Visión.....	12
1.1.7 Historia.....	13
1.1.8 Productos y Servicios.....	13
1.2. Naturaleza de las Demandas Institucionales.....	14
1.3 Objetivos.....	15
1.3.1 Objetivo General.....	15
1.3.2 Objetivos Específicos.....	15
CAPÍTULO 2.....	16
MARCO TEÓRICO.....	16
2.1 Evaluación de Desempeño.....	16
2.1.1 La evaluación de desempeño se puede utilizar para.....	17
2.1.2 Métodos de la Evaluación de Desempeño.....	17
Método de escala de puntuación gráfica.....	18
Método de clasificación alterna.....	18
Método de comparación entre pares.....	18
Método de Distribución Forzada.....	19
Método de Incidentes Críticos.....	19
Método de consenso común.....	19
2.1.3 Métodos actuales de Evaluación.....	20
Método de evaluación de desempeño por objetivos.....	20
Método de autoevaluación de desempeño.....	21
Método de Evaluación computarizada.....	21
Método de Vigilancia electrónica.....	22
Método de Evaluación por competencias.....	22
2.1.4 Proceso de la Evaluación.....	23
2.2 Problemas que se pueden presentar en la evaluación de Desempeño.....	24
2.2.1 Sesgo.....	24

2.2.2 Estándares confusos.....	24
2.2.3 Tendencia a la medición Central.....	24
2.2.4 Efecto de halo.....	24
2.2.5 Conocimiento insuficiente del evaluado.....	25
2.3 Competencias.....	25
2.3.1 Niveles de Competencias.....	27
Competencias Universales.....	27
Competencias Transversales.....	27
Competencias Técnicas.....	28
2.3.2 Beneficios de la Gestión por competencias.....	28
2.3.3 Identificación de las Competencias.....	28
Panel de Expertos.....	29
Focus Group.....	29
2.3.4 Métodos para evaluar competencias.....	29
Assessment Center.....	29
Evaluación 360°.....	30
2.4 Capacitación a Evaluadores.....	30
2.5 PDI (Plan de Desarrollo Individual).....	31
CAPÍTULO 3.....	33
3.1 MARCO METODOLÓGICO.....	33
3.1.1 Diseño de la Herramienta de Evaluación de Desempeño para Codisur.....	33
3.1.2 Ámbito de aplicación.....	34
3.1.3 Período de Aplicación.....	35
3.1.4 Lugar de Aplicación.....	35
3.1.5 Muestra.....	35
3.1.6 Ponderación.....	36
3.2 Políticas de la Evaluación de Desempeño.....	38
3.2.1 Organigrama del comité de evaluación.....	39
3.3 Herramientas.....	40
3.3.1 Panel de Expertos.....	40
3.3.2 Encuesta.....	40
3.3.2 Entrevista.....	41
3.3.3 Capacitación.....	41
3.4 Pasos para determinar las competencias a evaluar.....	41
3.5 Matriz de Instrumentos de la evaluación de desempeño.....	42
3.5.1 Definición y Justificación de las competencias e Indicadores.....	43
Compromiso Organizacional.....	43
Trabajo en Equipo.....	45
Orientación al cliente.....	47
Desarrollo de personal.....	49

Apertura al cambio.....	52
Conocimiento para desempeño del cargo.....	53
3.6 Tabla de ponderación de competencias.....	55
3.6.1 Tabla de ponderación de competencias para Vendedores-Choferes.....	55
3.6.2 Tabla de ponderación de competencias para Jefes de Local.....	57
3.7 Actividades para la ejecución de las evaluaciones.....	58
3.7.1 Actividades posteriores a la evaluación de desempeño.....	59
3.8 Programa de capacitación de evaluadores.....	59
3.8.1 Programa: capacitación nuevo método de evaluación de desempeño.....	60
3.9 Como se obtuvieron los datos?.....	61
4.- Análisis de datos de la evaluación.....	62
4.1 Datos de Jefes de local.....	62
4.2 Datos de vendedores-choferes.....	65
4.3 Evaluación de Reacción.....	67
4.3.1 Resultados de la Evaluación de Reacción.....	67
5 Retroalimentación.....	70
5.1 Ámbito de aplicación de Retroalimentación.....	71
6.- Cuadro de cumplimiento de objetivos.....	72
CAPÍTULO 4.....	73
4.1 MARCO CONCLUSIVO.....	73
4.1.1 Conclusiones.....	73
4.1.2 Recomendaciones.....	74

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.....	23
Proceso de la evaluación.....	23
Gráfico 2.....	34
Ámbito de aplicación de la Herramienta.....	34
Gráfico 3.....	35
Muestra Vendedores-Choferes.....	35
Gráfico 4.....	36
Muestra Jefes de Local.....	36
Gráfico 5.....	37
Ponderación para jefes de local.....	37
Gráfico 6.....	37
Ponderación para Vendedores-Choferes.....	37
Gráfico 7.....	37
Organigrama de Comité de evaluación	39

Gráfico 8.....	63
Gráfico Datos de jefes de Local.....	63
Gráfico 9.....	65
Grafico datos vendedores-choferes.....	65
Gráfico 10.....	37
Gráfico pregunta 1 de Evaluación de Reacción.....	67
Gráfico 11.....	67
Grafico pregunta 2 de Evaluación de Reacción.....	68
Gráfico 12.....	68
Gráfico pregunta 3 de Evaluación de Reacción.....	69
Gráfico 13.....	69
Gráfico pregunta 4 de Evaluación de Reacción.....	69
Gráfico 14.....	70
Gráfico pregunta 5 de Evaluación de Reacción.....	70

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1	77
Actividades del Comité de evaluación	77
ANEXO 2	78
Herramienta de Evaluación	78
ANEXO 3	83
Diapositivas de la capacitación de evaluadores	83
ANEXO 4	86
Fotografías de la capacitación a evaluadores	86
ANEXO 5	87
Informe de evaluación	87
ANEXO 6	88
Diapositivas de la capacitación de retroalimentación.....	88
ANEXO 7	91
Fotografías de la capacitación de retroalimentación	91

INTRODUCCIÓN

Cuando Dios creó la tierra pensó en todo lo que podía poner a disposición del hombre y en lo que eso podía corresponder a mejorar su estado emocional, desde ese entonces los que creemos en la teoría de la creación estamos convencidos que toda la atención que se dé al recurso humano siempre será una inversión y no un gasto como algunos empresarios lo hacen ver; el ser humano depende de su estado emocional, de su convicción, de su vocación; es por eso que el subsistema de evaluación de desempeño es importante dentro cualquier organización sea ésta de lucro o no. Se considera con mucho acierto que el talento humano es el activo más importante en la empresa, depende de la unión de las capacidades que generan estos talentos, las decisiones que los gerentes puedan tomar para un crecimiento y sostenimiento de cualquier organización internamente pensando en los colaboradores con planes de carrera y externamente hablando del mercado como tal.

La evaluación tiene como finalidad la formación del trabajador o empleado, mejorar sus aptitudes y habilidades, orientarle eficazmente para realizar el desempeño. (Cascio y Guillén, 2011, p.169), siendo tan importante este proceso a nivel organizacional, Codisur una empresa presente en el Distrito Metropolitano de Quito, comercializadora de muebles y electrodomésticos, ha visto la necesidad de implementar ésta evaluación para contar con información detallada sobre el desempeño de sus colaboradores. La misma permitirá conocer y comprometerles de manera activa en este proceso, así se logrará guiar técnicamente a la misión y visión de la empresa desde el enfoque del desarrollo integral de la organización y de cada una de las personas que laboran en esta empresa.

El presente proyecto se basó en la evaluación por competencias, las competencias evaluadas fueron escogidas detalladamente, siendo éstas las más representativas a nivel organizacional, por ello el presente proyecto consta de cuatro capítulos, el primero se refiere a los datos de la empresa Codisur, donde se llevó cabo este proyecto, en este veremos la historia, los productos y servicios que ofrece, y parte de su planificación estratégica; todo esto para visualizar el contexto en el que se aplicó el proyecto de evaluación.

El segundo capítulo es el marco teórico de la propuesta, el cual pretende sustentar con bases firmes el desarrollo de este proyecto, basándose en conceptos actuales y técnicos sobre evaluación y competencias.

En el tercer capítulo se desarrolla el marco metodológico es decir, todos los datos sobre el proceso hasta los resultados obtenidos, la muestra para este proyecto fue de 22 personas, las mismas que se encuentran distribuidas así: 15 vendedores-choferes de la empresa y 7 jefes de local, cabe recalcar que se aplicaron dos herramientas, una para vendedores-choferes y la segunda para jefes de almacén, también se realizó la capacitación previo a dos procesos importantes de la evaluación, una fue la socialización con los colaboradores sobre la evaluación y la segunda a jefes de local sobre retroalimentación.

En este capítulo se encuentran detalladas todas las competencias de la evaluación, su ponderación y los resultados obtenidos.

Para finalizar tenemos el cuarto capítulo que es el marco conclusivo del proyecto, donde se podrá revisar las conclusiones y recomendaciones.

En Codisur están conscientes de la utilidad que esto representa para la empresa a largo plazo, sobre todo permitirá un crecimiento estructurado, con bases firmes y nuevos espacios de desarrollo.

CAPÍTULO 1

Marco Referencial

1.1 Datos de la organización

Comercializadora y Distribuidora del Sur “CODISUR”

1.1.1 Actividad

Codisur es una empresa familiar con 32 años en el mercado quiteño, que se dedica a comercializar artículos para el hogar, como: muebles y electrodomésticos en zonas urbanas y rurales en la provincia de Pichincha, con 7 locales y una fuerza laboral de 25 personas.

1.1.2 Ubicación

Por tratarse de una empresa comercializadora con 7 locales, se cuenta con una oficina al sur de Quito donde se encuentra la gerencia general y otra oficina estratégicamente ubicada en la zona de los valles donde funciona la gerencia de comercialización.

1.1.3 Características

Las principales características de CODISUR se han tomado desde dos ópticas diferentes pero complementarias, las tangibles y las intangibles:

Tangibles

- Comercialización al por menor de muebles, electrodomésticos y artículos del Hogar.
- Entrega a domicilio
- Crédito directo

- Atención personalizada al cliente
- Venta puerta a puerta

Intangibles

- Garantía de productos
- Servicio post-venta
- Confort
- Elegancia
- Calidad

1.1.4 Contexto

Está ubicado dentro del Distrito Metropolitano de Quito, contando con sucursales en la Panamericana Sur, Villa Flora, Sangolqui, Llano Grande, Puellaro, San José de Minas, Atahualpa.

1.1.5 Misión

Comercializar muebles, electrodomésticos, artículos del hogar, al por menor a nivel de la provincia de Pichincha, brindando al cliente calidad tanto en productos como en servicio.

1.1.6 Visión

Al 2018 llegar a posicionarse en la mente de los clientes en las zonas periféricas como una cadena de comercialización de muebles, electrodomésticos y artículos del hogar, líder en la Provincia de Pichincha contando con un grupo humano altamente capacitado y utilizando materiales amigables con el medio ambiente.

1.1.7 Historia

CODISUR surge un 14 de mayo de 1980 en la avenida Pedro Vicente Maldonado, distribuyendo chompas de lana y zapatos, este local era atendido por los mismos dueños, dado el crecimiento de la demanda de los artículos en el año de 1983 se abre una sucursal, incorporando muebles y electrodomésticos para una mejor atención, más tarde para 1986 se da un desarrollo importante y se abren 3 sucursales adicionales, en la actualidad se cuenta con 7 sucursales, teniendo un total de 25 colaboradores. Codisur es una empresa mediana en la cual la mayoría de decisiones son tomadas por el gerente general, siendo así una estructura jerarquizada, es decir, en la parte administrativa está el gerente general y gerente de mercadeo, asistente de gerencia luego vienen los diferentes departamentos como son el contable, adquisiciones, cobranzas, servicio al cliente, ventas y crédito; luego viene ya en cada almacén el jefe de almacén, los vendedores cobradores, chofer-vendedor contando así con 25 colaboradores, lo cuales tienen un conocimiento amplio de lo que a ventas se refiere, se imparten cursos de capacitación en convenio con los proveedores y también se realizan cursos motivacionales y de ventas por parte de la empresa.

1.1.8 Productos y servicios

Los productos que ofrece CODISUR son de gran variedad entre los cuales hay muebles para el hogar como: comedores, juegos de sala, aparadores, línea blanca y en ésta están las refrigeradoras, cocinas, microondas, lavadoras; también artículos del hogar como cobertores, sábanas, edredones, vajillas, tostadoras, batidoras, planchas; en cuanto a la línea café se

ofrece todo lo correspondiente a audio y video como equipos de sonido, teatro en casa, D.V.D, televisores, grabadoras entre otros.

1.2. Naturaleza de las demandas institucionales

Para toda empresa la evaluación de desempeño es parte importante y es algo que se va sintiendo como una necesidad a nivel empresarial ya sean éstas empresa pequeñas, grandes o multinacionales. El proceso de medir, conocer como está desempeñándose el colaborador, es una prioridad, ya que es el eje central para la consecución de las metas.

En Codisur no deja de ser importante este proceso y ya se lo ha venido realizando. Actualmente, se utiliza el método de Consenso Común con el cual se reunían a los compañeros de una sucursal, al jefe de almacén y al gerente y se realizaba una evaluación grupal y de todos los aspectos correspondientes a esa sucursal específica. Adicionalmente, se realiza un seguimiento pos-venta desde el departamento de crédito y cobranzas donde se solicita al cliente evaluar el servicio brindado.

Aunque estos métodos han venido aportando al desarrollo de la empresa, se ha visto que existe la necesidad urgente de implementar un proceso de evaluación que nos permita identificar con exactitud el nivel de rendimiento del personal de Codisur.

Es por eso que se plantea el diseño e implementación de un instrumento de evaluación en base al enfoque de las competencias corporativas, el mismo que se aplicará a todo el personal que labora en las distintas sucursales, con el cual se aspira iniciar un camino que permita tomar decisiones a la gerencia y presentar propuestas que coadyuven al mejoramiento de los procesos y técnicas, en su espacio de acción contando con un equipo de colaboradores altamente motivados y comprometidos con la misión de la empresa y con ello lograr un cliente frecuente y satisfecho.

1.3 Objetivos del proyecto

1.3.1 Objetivo General

Diseñar e implementar un proceso de evaluación de desempeño para la empresa CODISUR, con una herramienta útil adaptada a las necesidades de la empresa, la cual permita contribuir al desarrollo de la organización.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Elaborar el instrumento de evaluación para jefes de almacén y vendedores que se va a aplicar al personal de Codisur.
- b) Elaborar un plan de capacitación y aplicarlo previo al proceso de evaluación, para dar a conocer a los participantes el cómo se realizará el proceso, en qué consiste, sus objetivos y así obtener unos resultados confiables.
- c) Llevar a cabo la evaluación de reacción del proceso de evaluación de desempeño para conocer si cumplió con las expectativas.
- d) Dar acompañamiento en la fase de retroalimentación a los jefes de local para que ellos transmitan de forma adecuada y técnica los resultados.

CAPÍTULO 2

Marco Teórico

2.1 Evaluación de Desempeño

La evaluación siempre ha sido y será parte fundamental de toda actividad humana, donde las personas somos el eje principal de las empresas, no importa que sean estas empresas públicas o privadas, lo que importa es que el trabajo que se hace se lo haga bien, y para saber si se lo está logrando se necesita evaluar, medir y comparar.

Por lo cual se ha definido a la evaluación de desempeño como “un proceso que realiza un supervisor a un subordinado y que es diseñado para ayudar a los colaboradores a entender sus funciones, objetivos, expectativas y éxito en el desempeño” (Bohlander, George; Snell, Scott. 2008 p.348). Este concepto se acerca más a la realidad de la evaluación ya que se da a conocer el objetivo y lo que se espera del colaborador, en base a esto se planificará el desarrollo y mejoramiento del desempeño hasta lograr altos niveles de eficacia y eficiencia

También hay conceptos que complementan esta idea como la de Alles, Martha (2006) que lo define como: “un instrumento para gerenciar, dirigir, supervisar personal teniendo como propósito entre sus objetivos el desarrollo del personal, la mejora de los resultados y el aprovechamiento de los recursos Humanos (p262), con lo cual concuerdo ya que el “dirigir” y optimizar los recursos humanos son importantes, para conseguir los objetivos y metas de la organización, en menor tiempo y productivamente.

Y no se puede dejar a un lado lo que dicen Pérez y Rodrigo, (1998) quienes creen que “La evaluación del desempeño constituye el proceso de valoración de la forma en la que un trabajador realiza las tareas de su puesto de trabajo. Su objetivo básico es la consecución de información útil para la retroalimentación del propio evaluado” (p.115); lo cual complementa muy bien lo dicho anteriormente, debido a que la retroalimentación es fundamental para el desarrollo del personal y es el alma de todo proceso de evaluación.

Cabe recalcar que para la evaluación se debe identificar que se va a evaluar?, Quién va a evaluar?, Cómo se va a evaluar, A quién se va a evaluar? y aplicar los instrumentos necesarios para conseguir la información que se requiere, estos métodos deben estar acorde a las necesidades y cultura de la empresa. Sin olvidarnos que la evaluación es un medio y no un fin.

2.1.1 La evaluación de desempeño se la puede utilizar para:

- Reclutamiento
- Selección de personal
- Capacitación
- Desarrollo de planes de carrera
- Planes de remuneración salarial
- Valoración del potencial

2.1.2 Métodos de la evaluación de desempeño

Existen varios métodos de evaluación de desempeño, cada uno tiene características diferentes como por ejemplo: la estructura, la necesidad de la evaluación, costos, niveles que se evaluará y siempre variará su estructura o formatos de una empresa a otra, porque cada

empresa por lo general realiza una herramienta que se ajuste a sus necesidades, el método seleccionado para la evaluación debe ser el correcto, ya que de este dependen muchos procesos futuros no sólo para el cargo, sino para la empresa en general, en las empresas se utilizan uno o varios métodos al momento de evaluar; por ello revisaremos los métodos de Dessler y Valera (2004) entre los más conocidos y utilizados tenemos:

a) Método de puntuación gráfica

Se basa en *“una lista con cierto número de características y una escala de valores en el desempeño para cada una de ellas”*, esta herramienta es de fácil aplicación pero requiere de mucha preparación y estudio para reducir la subjetividad del evaluador.

b) Método de clasificación alterna

“Consiste en clasificar a los trabajadores entre el mejor y el peor en alguna característica. Debido a que, por lo general, es más fácil distinguir entre el mejor y peor empleado que calificarlos”, este método también puede ser subjetivo al momento de evaluar, y es recomendable utilizarlo como complemento de otro método.

c) Método de comparación entre pares

Este método es de fácil aplicación y *“consiste en evaluar ciertas características y comparar entre uno o varios subalternos”* e ir viendo cual es el que obtiene mayor puntaje. Para este método los evaluados deben estar en las mismas condiciones laborales, de lo contrario los datos obtenidos no servirán de mucho.

d) Método de distribución forzada

“Se colocan porcentajes predeterminados de los subalternos en categorías de desempeño” por lo general se hacen 5 grupos como se indica a continuación:

*15 por ciento para desempeño sobresaliente
20 por ciento para desempeño superior al promedio
30 por ciento para desempeño promedio
20 por ciento para desempeño inferior al promedio
15 por ciento para desempeño insatisfactorio*

“Este método aunque simple y sencillo, está enmarcado en parámetros muy rígidos que hacen de su operación un mecanismo sumamente subjetivo y es inoperable cuando los grupos a evaluarse son muy pequeños o menores a diez empleados”.(Bravo, 1989, p.86)

e) Método de incidentes críticos

“Implica llevar un registro de los casos extraordinarios, positivos y negativos, en el comportamiento de un trabajador y revisarlos con él en plazos específicos” es de fácil aplicación y contribuye a mejorar la comunicación entre jefe y trabajador, con una constante retroalimentación del desempeño, lo cual favorece al rendimiento.

f) Método del consenso común

Este método de consenso común no se encuentra en el libro de Dessler y Varela, pero se ha considerado importante incluirlo porque es el método que se utilizaba en Codisur anteriormente.

Es un método abierto y que ayuda a la comunicación porque se lo hace de forma grupal “en el cual tanto superiores como los compañeros del grupo y en algunas ocasiones con la

coordinación de personal, evalúan el desempeño de los empleados de una unidad administrativa completa” (Bravo, 1989, p. 87), lo importante de este método es que existe una retroalimentación inmediata al evaluado, es necesario que haya personal muy capacitado en cuanto a la conducción de grupos se refiere.

2.1.3 Métodos actuales de evaluación de desempeño

Actualmente los métodos de evaluación están evolucionando, para evaluar de manera integral al personal y de una forma más objetiva por lo tanto se están utilizando mucho los siguientes métodos:

a) Método de evaluación de desempeño por objetivos o resultados

Este método se basa en todo un proceso administrativo como lo es la administración por objetivos, y se basa en *“metas específicas susceptibles de medición para cada trabajador y, después, en forma periódica analice con éste su avance hacia ellas”*(Dessler y Varela, 2004, p.150), este método es uno de los más utilizados actualmente por su objetividad y fácil aplicabilidad, todas las metas que se establecen son medibles, verificables y tienen un puntaje específico, lo importante que todo los datos de evaluación son cuantificables.

Este método fomenta la creatividad y el desarrollo del personal para la consecución de los objetivos, también ayuda a mejorar en la toma de decisiones ya que se tienen datos mucho más rápido y precisos.

b) Método de autoevaluación de desempeño

Como su nombre lo indica se trata de que el evaluado se autocalifique en los parámetros que se establezcan en la evaluación, “constituye un método de gran valor educativo, de concientización de éxitos y fracasos y de comprensión por parte de los evaluados acerca de la necesidad e importancia de la evaluación de desempeño”(Cuesta, 2010, p.355).

El mismo hecho de calificarse a sí mismo hace que el evaluado tome conciencia de las oportunidades y fortalezas que tiene en su desempeño, este método por general se utiliza como complemento de un proceso de evaluación, porque también es importante conocer como se ve a sí mismo el evaluado y desarrollar estrategias para mejorar o mantener su desempeño.

c) Evaluaciones de desempeño computarizadas y con base en la web

Actualmente se utiliza mucho esta herramienta sobre todo en empresas que tienen sucursales a nivel nacional e internacional, ya que tiene una ventaja bastante buena que es la optimización de recursos tanto materiales como humanos.

Dessler y Varela (2004) citan algunos de los software que se utilizan entre ellos tenemos el programa EmployeeAppraiser el cual cuenta con un menú de más de 12 aspectos a evaluar y éstos a su vez tienen diferentes niveles pero en vez de puntuaciones se cuenta con ejemplos basados en el comportamiento y el sistema genera un informe, también hay otro software que se llama PerformanceNowmque permite evaluar por competencias, metas y planes de desarrollo, en este sistema cuenta con un grupo de competencias pre-seleccionadas pero también se puede añadir las que se crea conveniente.

En Chicago la compañía ExxeceedCompany cuenta con un sistema de evaluación que permite desarrollar objetivos de desempeño para cada empleado. También existen muchos software que se han desarrollado en español, por ejemplo el Sistema Integral de Administración de personal, en el cual la empresa selecciona las dimensiones a evaluar, en este programa también se pueden incluir áreas de desarrollo y objetivos por cumplir, un extra q tiene el programa es que puede realizar distribuciones forzadas.

Como vemos todos los métodos se pueden ir complementando y a su vez ya realizar evaluaciones por internet, facilitando su aplicación y como lo habíamos dicho anteriormente optimizando recursos.

d) Vigilancia electrónica del desempeño

Aunque este método puede tener muchas críticas, ya que aunque su objetivo principal es la seguridad actualmente también se lo está utilizando con mucha frecuencia para verificar si los colaboradores trabajan o no; incluso como lo mencionan Dessler y Varela (2004) hay varios estudios que determinan que aumenta la productividad, como también hay evidencias que aumentan la tensión en el trabajo.

e) Evaluación por competencias

Este método es muy utilizado actualmente por varias empresas dando un cambio institucional a una Gestión por Competencias, transformando totalmente la forma común de evaluar y sobre todo dándole mucha importancia a la gestión del desempeño.

Según Cascio y Guillén (2011) permite disponer de una información básica para posteriores medidas de potencial de los integrantes de la empresa, haciendo referencia a los

componentes que le sirven de base, especificando los conocimientos, las habilidades y las actitudes, generando referentes claros para la planificación de acciones (p. 103).

2.1.4 Proceso de evaluación

Todo proceso de evaluación nace de una necesidad ya sea esta nueva o anterior, y los objetivos se desarrollaran en base a la misma. Luego de establecer claramente los objetivos se procede a seleccionar y diseñar la herramienta de evaluación que se ajuste a las necesidades de la empresa; luego de haberlos definido es recomendable realizar entrenamiento a evaluadores que es un aspecto fundamental para que se familiaricen con las herramientas, los instrumentos y reducir errores o desarrollar destrezas.

Luego tenemos el análisis de resultados y con éstos la retroalimentación, que es parte importante y delicada del proceso porque de ésta depende el mejoramiento del desempeño o de los procesos y en este se puede desarrollar un PDI (Plan de Desarrollo Individual), como soporte de la continuidad del proceso, finalmente el seguimiento del proceso se lo debe realizar en forma periódica. Para visualizar de mejor manera este proceso se realizó la siguiente tabla:

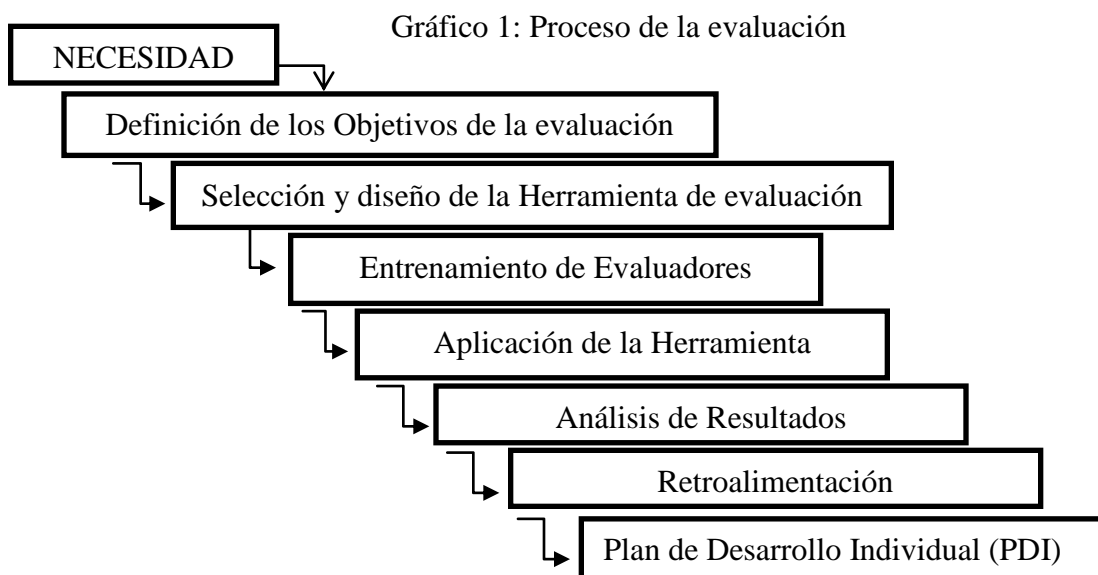


Gráfico elaborado por Sandra Arias

2.2 Problemas que se pueden presentar en la evaluación de desempeño

Existen varios problemas que se pueden presentar al momento de evaluar, la mayoría de éstos se basan en apreciaciones personales del evaluador, Dessler y Varela (2004) los definen como “problemas crónicos que debilitan las evaluaciones” (p.154). Por eso el método que se escoja para evaluar debe ser lo más objetivo posible, entre los errores más comunes tenemos:

2.2.1 Sesgo

Cuando el evaluador tiene una opinión personal antes de realizar la evaluación, basada en estereotipos, como raza, religión, género, los cuales pueden gravemente distorsionar la evaluación.

2.2.2 Estándares confusos

Cuando se desea valorar con “estándares de evaluación poco claros significa que la escala de puntuación queda demasiado abierta a la libre interpretación” (Dessler y Valera, 2004. p.155)

2.2.3 Tendencia a la medición central

Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, y tienen la “tendencia a calificar a todos los empleados con un valor cercano al promedio”(Dessler y Valera, 2004, p.155), distorsionando de esta manera los resultados.

2.2.4 Efecto de halo o aureola

Es el más común de los problemas al momento de evaluar y ocurre cuando el evaluador quiere dar una puntuación ya sea positiva o negativa al empleado de forma predispuesta, aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.

2.2.5 Conocimiento insuficiente del evaluado

Cuando hay “conocimiento insuficiente de los evaluados por parte del evaluador” (Quijano 1997 citado en Cascio y Guillén, 2011, p.173). Este error sería uno de los más injustos que puede ocurrir en una evaluación para el evaluado, ya que serían muy subjetivos los resultados.

2.3 Competencias

Información respecto a las competencias existe mucha pero sus orígenes se consideran desde los estudios realizados por el Psicólogo PhD David McClelland (1973), quien se basa en que la motivación del colaborador depende de la calidad del trabajo. También demostró que las pruebas psicológicas no constituyen los mejores predictores del rendimiento laboral y propuso evaluar el rendimiento superior en el trabajo es decir, contrastar las características de las personas exitosas con las de características de rendimiento promedio o bajo. A éstas características las llamó *competencias*.

Según Spencer y Spencer (1993) las define como “característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo u otra situación” (p.10).

Este concepto ha evolucionado y actualmente “la condición holística de competencias laborales tiene en cuenta a la psicología y a la persona como un todo o unidad bio-psico-social, beneficiando a las estrategias de la gestión de recursos humanos” (Cuesta, 2010, p.244); y sobre todo se ve de forma integral; es decir, se basa en tres aspectos tal como lo cita Mínguez, Andrés (2000) en su obra “dirección práctica de recursos humanos” (p.61).

- *Lo que sabe o conocimientos teóricos.*
- *Cómo aplica lo que sabe en su puesto de trabajo, esto es, su saber hacer o conocimientos prácticos, que vienen dados por su experiencia, y su actitud continua hacia el aprendizaje.*
- *Como se comporta con sus compañeros en el trabajo diario, factor indispensable para que una empresa consiga la sinergia necesaria entre su personal.*

Éstos tres puntos se complementan entre sí ya que los conocimientos para el desempeño de un cargo son indispensables, la forma como los aplica en su puesto de trabajo y la relación interpersonal con sus compañeros de trabajo, son también puntos claves de las competencias y que son necesarias evaluar, incluyendo que son observables, la cual también es una característica de las competencias.

Alles, (2006) define a las competencias como que “Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta

actividad. Sin embargo, descubrir las competencias no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona. Solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la organización (p.60).

En resumen lo que busca la evaluación de competencias es mejorar y motivar el desempeño, hacer que los evaluados sean conscientes de sus fortalezas y oportunidades de desarrollo, no sólo basándose en los datos obtenidos de la herramienta, el objetivo principal se encuentra en la retroalimentación y en el seguimiento del proceso.

2.3.1 Niveles de competencias

Existen tres niveles de competencias y éstas se han establecido basándose en los niveles jerárquicos organizacionales para así poder determinar y evaluar de mejor manera las competencias y éstas se han obtenido de Moreno, (2008)

Competencias universales: porque se aplican a todos los cargos no importa el nivel o actividad porque traducen a comportamientos los valores institucionales. Estas competencias se basan en los valores institucionales, en la misión, visión, objetivos.

Competencias transversales: no son exclusivas de cierta tarea sino mas bien está dirigido a un segmento de la organización son competencias que se aplican a grupos ocupacionales para desarrollar los puntos estratégicos de la empresa.

Competencias técnicas: son específicas y se utilizan para puestos técnicos clave que ejecutan directamente la calidad y servicios de la organización, aquí se plantea tareas y estándares de desempeño porque profundiza su valoración al puesto de trabajo y quien lo ocupa.

2.3.2 Beneficios de la gestión por competencias

La gestión por competencias nos permite tener detalles del desempeño que de otra forma no pudiéramos ver y así prevenir o planificar mejor el desempeño. Esta gestión también nos ayuda a ir adquiriendo nuevas competencias y evolucionar en torno a las necesidades del mercado y ser más competitivos. Existen varios beneficios y entre estos tenemos:

- Crear desarrollo individual y organizacional
- Eliminar actividades o procesos que no aporten al desarrollo de la empresa
- Establecer plan de carrera
- Promover una cultura de excelencia y alto rendimiento
- Prevenir desajuste de persona-puesto y por ende disminuir costos por desvinculación
- Fortalecer la cultura organizacional

2.3.3 Identificación de las competencias

La identificación de las competencias es parte esencial en todo proceso y para esto existen diferentes técnicas que se pueden utilizar como:

a) Panel de expertos

El panel de expertos es una herramienta muy útil y muy utilizada al momento de trabajar con competencias porque “se parte de la idea de que quien conoce los requerimientos para la realización, la supervisión o evaluación de una determinada actividad es quien tiene experiencia de las condiciones para su realización satisfactoria”(Cascios y Guillén, 2004, p.104), esto verdad, el principal objetivo de esta herramienta es que las personas que conocen a profundidad de los cargos, actividades sean quienes definan las competencias y sus niveles requeridos para contar con datos específicos y así obtener resultados reales.

b) Grupos focales o Focus-group

Por lo general esta técnica se la aplica con el personal directamente, en general se la puede utilizar como herramienta para un sin número de actividades como elaboración, desarrollo o validación de las herramientas ya sean éstas de evaluación, capacitación selección de competencias entre otros, para el desarrollo de esta herramienta se debe organizar a un grupo de personas o miembros de una empresa, área, nivel para que contribuyan con sus ideas, experiencias, conocimientos y obtener la información que se requiere.

2.3.4 Métodos para evaluar competencias

a) Centros de evaluación (Assessment center)

Grados (2004) lo define como “la serie de pruebas y simulaciones de ejecución, individual y/o grupal, a las que se somete un grupo de individuos para ser observados por

personas previamente entrenadas (sombras) quienes mediante un acuerdo entre ellos deben validar un proceso de generación de conductas y exposición de habilidades donde al menos 80% de estas pruebas y ejercicios son situaciones de trabajo, identificando a los candidatos más adecuados para el ámbito laboral; el proceso ejerce una doble función al proporcionar información cuantitativa-cualitativa acerca de lo que el individuo es capaz de hacer y hasta puede llegar en su crecimiento personal y organizacional” (p. 22). Todos los procesos de assessment se basan en casos prácticos, por lo general están orientados a tareas o competencias específicas, hay que reconocer que esta herramienta es muy didáctica y por lo mismo es necesario capacitar a los evaluadores para que sea más objetivo.

b) Evaluación 360°

Es una herramienta completa “que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir a otras personas como proveedores y clientes” (Alles, 2006, p.276), lo cual ayuda a que la evaluación sea más completa, porque hay varias fuentes, para esta evaluación se deben determinar los ítems acordes al desempeño del cargo.

2.4 Capacitación a evaluadores

La capacitación a evaluadores es una técnica poco utilizada pero la más necesaria porque ayuda a conocer los aspectos a evaluar, sobre todo da una guía sobre cómo se llevará a cabo la evaluación ya que es necesario que el evaluador tenga claro los objetivos, el alcance y

conozca la herramienta para que no tenga dudas o preguntas sobre la misma o el proceso, para que sea más objetiva, incluso cuando hay una capacitación previa se puede disminuir los problemas como efecto de halo que es muy común, porque se prepara mentalmente al evaluador para que sea justo y objetivo al momento de calificar o responder la evaluación.

Alles (2006) recomienda que debe realizarse cuando se modifica una herramienta o se implementa una nueva, y también cuando nuevos evaluadores se incorporan a la tarea, por ejemplo al promover a una persona o al incorporar un nuevo gerente” (p.265).

En el siguiente capítulo se detalla de manera práctica este tema de la capacitación a evaluadores, y se incorpora el programa de capacitación que se aplicó.

2.5 PDI (Plan de Desarrollo Individual)

Este formato es muy importante para dar continuidad al proceso de evaluación y contribuye a la comunicación ya que lo realizan jefe y subordinado, además de generar mayor compromiso tanto en el jefe como en el colaborador.

Mínguez (2000) dice que debe ser completada de forma conjunta por evaluado y evaluador. El evaluado debe expresar sus objetivos profesionales a corto y mediano plazo. Estos objetivos, junto con las necesidades de desarrollo identificadas anteriormente, serán la base para el plan individual de desarrollo profesional. Este plan consistirá en especificar por escrito

dos o tres objetivos a conseguir durante el próximo año. Estos objetivos deben estar en línea con las necesidades y oportunidades de la empresa (p. 131).

En este proyecto se utilizó esta herramienta la cual fue muy significativa para la gestión del desempeño.

CAPÍTULO 3

3.1- MARCO METODOLÓGICO

3.1.1 Diseño de la Herramienta de Evaluación para Codisur

CODISUR es una empresa que busca la excelencia y la eficacia en cada uno de los procesos y ésta no se puede obtener sin una evaluación profesional, se ha decidido con la gerencia diseñar e implementar un proceso de evaluación de desempeño a los colaboradores que permita tecnificar el departamento de recursos humanos, mismo que no ha sido manejado con criterios objetivos sino de manera empírica, buscando el bienestar del colaborador. Es así que anteriormente se lo hacía con el seguimiento post venta y evaluación en consenso común, es por esa razón que la gerencia ha acogido este proyecto con beneplácito en el cual se plantea un instrumento de evaluación de desempeño a los colaboradores, que se será aplicado en el presente año.

Este proceso de evaluación pretende descubrir las falencias o carencias a través de la evaluación por competencias, que luego de obtener los resultados se tomarán las decisiones adecuadas.

No se pretende con esta evaluación castigar, aplicar sanciones o despidos intempestivos a colaboradores que presenten un bajo rendimiento, sino tener una base objetiva e incentivar a lograr y mejorar en un porcentaje significativo. La motivación, el trabajo en equipo, la

comunicación, el cumplimiento de las normas de la empresa, es decir un desarrollo organizacional efectivo.

3.1.2- Ámbito de aplicación

Los ámbitos de aplicación se basarán en una evaluación tradicional por competencias, y su aplicación es la siguiente:

Gráfico 2: Ámbito de aplicación de la herramienta

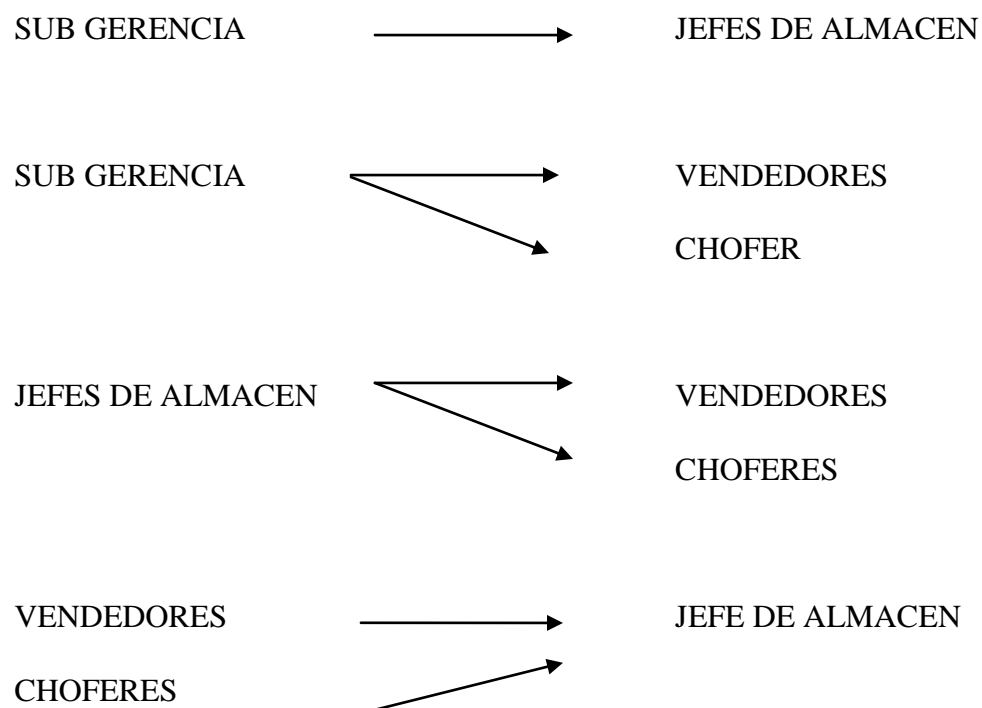


Gráfico elaborado por Sandra Arias

3.1.3- Período de aplicación

Considerando que Codisur no ha contado con un instrumento objetivo de evaluación, aplicaría este nuevo método una vez en el presente año 2012.

3.1.4- Lugar de evaluación

La evaluación de desempeño se aplicó en cada una de las sucursales, luego de una capacitación previa a la aplicación del instrumento de evaluación por parte del departamento de Recursos Humanos.

3.1.5- Muestra

Tomando en consideración que se cuenta con 7 sucursales este instrumento se aplicará a todo el universo siendo éstas:

Gráfico 3: Muestra Vendedores-Choferes

	Vendedores	Chofer		
Villa Flora	1	1	=	2
Pana Sur	2	1	=	3
Llano Grande	2	1	=	3
Puellaro	1	1	=	2
Minas	1	-	=	1
Atahualpa	1	-	=	1
Valle de los Chillos	<u>2</u>	<u>1</u>	=	<u>4</u>
	11	5		15

Se cuenta con 10 vendedores, 5 choferes contando así con 15 colaboradores que serán evaluados por la subgerencia y jefes de almacén

Luego están los jefes de almacén

Gráfico 4: Muestra jefes de almacén

Jefes de Almacén	
Villa Flora	1
Pana Sur	1
Llano Grande	1
Puellaro	1
Minas	1
Atahualpa	1
Valle de los Chillos	1
	<hr/>
	7

Gráfico elaborado por Sandra Arias

Luego están los jefes de almacén a los cuales se les aplicará un instrumento diferente, es por eso que se los cita en otro punto para poder tener el número exacto de los participantes de la evaluación de desempeño. Las herramientas se dividen en dos: una para jefes de almacén o personas que tienen personal a cargo y otra herramienta para personal que no tiene colaboradores a cargo, por lo tanto son universos diferentes.

3.1.6- Ponderación

En este instrumento de evaluación la ponderación será:

Gráfico 5: Ponderación para jefes de almacén

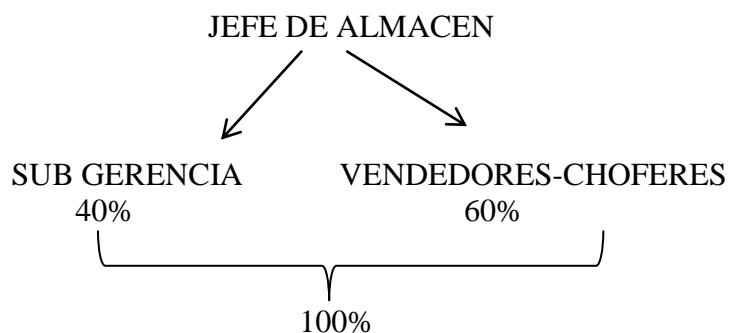


Gráfico elaborado por Sandra Arias

Los porcentajes están fraccionados en 60-40. El 60% del peso de la evaluación en este caso lo tiene el personal hacia el jefe de almacén porque estos son los que están en contacto directo y a diario con el jefe de almacén y el 40% lo tiene la sub-gerencia porque ellos también están diariamente monitoreando el desempeño del jefe de almacén.

Gráfico 6: ponderación para vendedores-choferes

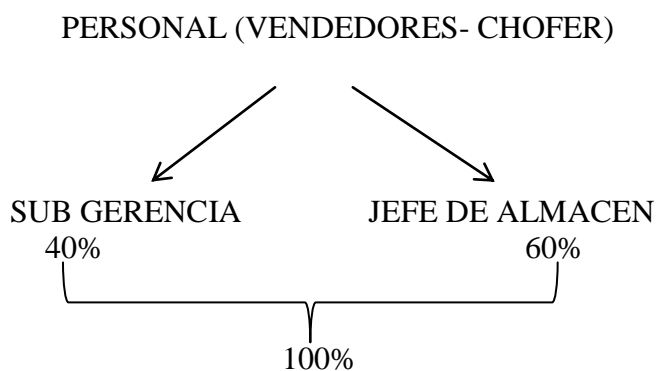


Gráfico elaborado por Sandra Arias

En el gráfico anterior se ve como también se encuentra repartido en una proporción 60-40 el porcentaje de evaluación, teniendo el 60% y mayor peso el jefe de almacén y un

porcentaje menor del 40% pero también importante la sub-gerencia ya que estos son los que monitorean periódicamente el trabajo del personal de vendedores y choferes.

Codisur tiene una estructura piramidal, lo que provoca una comunicación más directa con el área administrativa y por ello también es la sub-gerencia la que evalúa al personal de las sucursales.

3.2.- Políticas de evaluación

Las políticas definen los usos, alcances y decisiones que se pueden tomar sobre la base de los resultados de la evaluación y los más importantes son los siguientes:

- El fin de la evaluación es fortalecer el desempeño laboral
- El alto desempeño debe ser recompensado o reconocido
- El bajo desempeño tiene que ser analizado con el objetivo de mejorarlo

El aspecto más importante de la evaluación es fortalecer el desempeño de los trabajadores en cada una de las sucursales de la empresa Codisur. No se pretende aplicar sanciones a aquellos colaboradores que no cumplan con las expectativas; por lo tanto el punto más importante es la retroalimentación y la aplicación de políticas que mejoren los resultados encontrados en esta evaluación. Así, el fin de esta evaluación es buscar el desarrollo de las personas y es precisamente el impacto humanista que tiene el enfoque por competencias, creando condiciones para el desarrollo humano y profesional.

Para este proceso de evaluación se creó un comité de evaluación, el mismo que se encuentra formado de la siguiente manera:

3.2.1.- Organigrama del comité de evaluación

A continuación se presenta el organigrama del comité de evaluación que se creó para llevar a cabo este proceso de evaluación en Codisur.

Gráfico 7: Organigrama del comité de evaluación

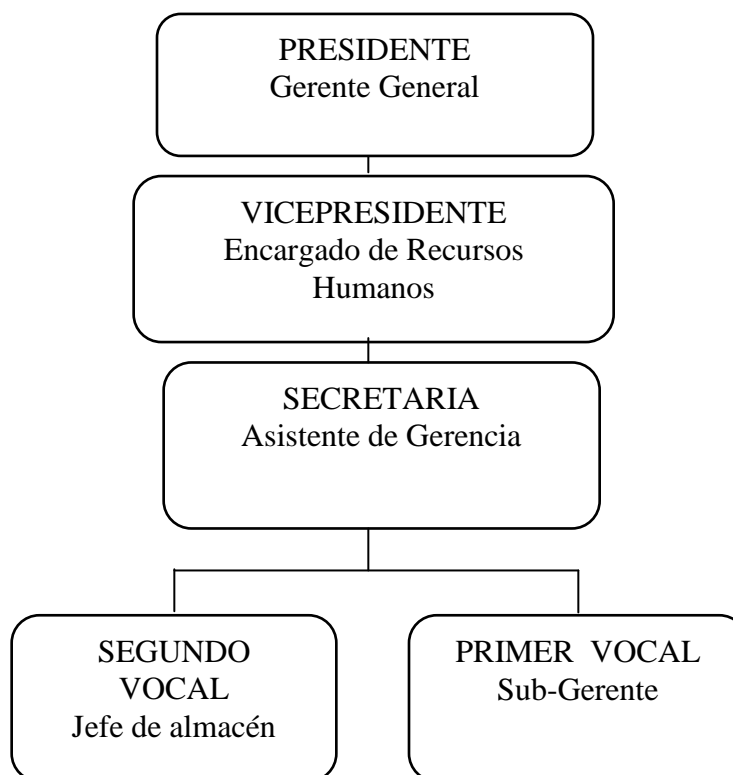


Gráfico elaborado por Sandra Arias

Siendo el presidente del comité el gerente general de la empresa, luego el vicepresidente la encargada de Recursos humanos, primer vocal sub-gerente y como secretaria la asistente de gerencia. Contando así con la participación de la parte administrativa de CODISUR como respaldo al proceso y para su continuidad, ya que están muy interesados en este proyecto.

En el ANEXO 1 se detalla las actividades de cada uno de los representantes del comité de evaluación.

3.3.- Herramientas

Las herramientas utilizadas en el proceso de evaluación fueron las siguientes

- Panel de expertos
- Encuesta
- Entrevista
- Capacitación

3.3.1.-Panel de expertos: fue una herramienta que contribuyó significativamente en este proceso, porque se la utilizó para determinar las competencias y validar la herramienta que se aplicó posteriormente. El panel de expertos se lo realizó con el comité de evaluación, determinando así las competencias que se evaluaron, también aquí se determinó que existan 2 herramientas una para jefes de local y otra para vendedores-choferes, luego se procedió a dar la puntuación para cada competencia, este proceso se inició con competencias genéricas o institucionales para ir acoplando y socializando este tema de las competencias en Codisur.

3.3.2.-Encuesta: la encuesta fue una herramienta importante para desarrollar este proceso, con esta herramienta se obtuvieron los datos de la evaluación de reacción, que se aplicó para conocer si la herramienta se ajustó o no a las necesidades de la empresa.

3.3.3.-Entrevista: ésta herramienta se utilizó para la realización del proceso de retroalimentación o feed back realizados por el departamento de recursos humanos a los Jefes

de almacén y luego Jefes de almacén a vendedores y choferes. Aplicar esta herramienta ayudó mucho en la retroalimentación del proceso, también contribuyó significativamente para que los jefes de local tengan un conocimiento más amplio al momento de retroalimentar al personal a cargo.

3.3.4.-Capacitación: la capacitación, como ya se lo ha dicho anteriormente es una de las herramientas principales en un proceso de evaluación, por eso se le ha dado principal importancia. Utilizándose en dos partes fundamentales de la evaluación: primero previa a la aplicación de la herramienta, con la cual se informó de que se trataba y como se iba a realizar el proceso de evaluación, es decir se socializó sobre el nuevo método d evaluación. Y luego se utilizó esta herramienta en la capacitación de retroalimentación a jefes de local, que también fue muy productiva porque los jefes formaron parte de este proceso, se sintieron participes y también se comprometieron para que éste salga de la mejor manera.

Todas las herramientas mencionadas anteriormente contribuyeron significativamente en el presente proyecto.

3.4.- Pasos para determinar las competencias a evaluar

Para el proceso de evaluación se determinó las competencias y los indicadores de la evaluación de los colaboradores de la siguiente manera:

- a) Se organizó un comité de evaluación para dar seguimiento al proyecto.
- b) Se organizó una reunión con el comité de evaluación para determinar que el proceso se dirija por medio de las competencias organizaciones, ya que se

determinó que es una buena forma de implementar ese proceso y así evaluar los aspectos principales de la empresa.

- c) Para determinar las competencias que se evaluarían se realizó un “panel de expertos” validando así la herramienta que se aplicó.
- d) Se realizó la evaluación en las sucursales a los diferentes jefes de almacén y vendedores.
- e) La información obtenida se sometió a un análisis de contenido con el objetivo de identificar los principales indicadores.
- f) Estas técnicas permitieron diseñar la herramienta de evaluación de desempeño aplicada.

3.5.- Matriz del instrumento de evaluación de desempeño

Las competencias para esta evaluación de desempeño de los vendedores-choferes son las siguientes:

- Compromiso organizacional
- Trabajo en equipo
- Orientación al cliente
- Apertura al cambio
- Conocimiento para el desempeño del cargo

Las competencias para la evaluación de desempeño de jefes de almacén son las siguientes:

- Compromiso organizacional
- Trabajo en equipo
- Orientación al cliente
- Apertura al cambio
- Conocimiento para el desempeño del cargo
- Desarrollo de personal

3.5.1.- Definición y justificación de las competencias e indicadores

COMPETENCIA: **COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

El Compromiso Organizacional para Spencer y Spencer, (1993). Es la habilidad y disposición del individuo para alinear su conducta con las necesidades, prioridades, y metas de la organización, de actuar en formas que fomenten las metas organizacionales o satisfagan necesidades organizacionales. Puede aparecer como el poner una misión organizacional por encima de las propias preferencias, o por encima de las prioridades del papel desempeñado como profesional (p.66-67).

Esta competencia es una de las principales porque con ella se genera una identificación del colaborador con la empresa y así conseguir resultados positivos a largo y corto plazo.

COMPETENCIA	INDICADORES
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none">• Cumplimiento de las normas y políticas de CODISUR• Respeto por sus compañeros y clientes.• En sus acciones demuestra que se identifica con la misión y visión de CODISUR.• Empeño y Responsabilidad en el desarrollo de sus actividades.

INDICADORES

- Cumplimiento de las normas y políticas de CODISUR.

Para el correcto cumplimiento de las normas y políticas se necesita que se conozcan de éstas, que haya una buena sociabilización en la empresa, a una norma se la considera como un conjunto de especificaciones que se deben cumplir para que las actividades se realicen de la mejor manera por ejemplo: una norma es el horario de entrada a la empresa. Luego las políticas determinan el espacio de acción que tiene un colaborador en su trabajo, es decir indican lo que puede hacer y lo que no puede hacer, por ejemplo: en Codisur se tiene como política que para dar un crédito se necesita una aprobación del departamento de crédito.

Tanto las normas como las políticas tienen como objetivo ser una guía para que el colaborador pueda desarrollar sus actividades de la mejor manera, sabiendo lo que pueden hacer y como deben hacerlo en la empresa.

- Respeto por sus compañeros y clientes

El respeto es un derecho que todos como personas merecemos, gracias al cual se puede fácilmente motivar, negociar, establecer buenas relaciones personales y así lograr los objetivos y metas propuestas. Por lo tanto el respeto es fundamental en las relaciones humanas.

- En sus acciones demuestra que se identifica con la misión y visión de Codisur

Luego de conocer hacia dónde queremos ir y como queremos hacerlo, es muy importante que las acciones que tenga el colaborador estén alineadas a la consecución de los mismos para lograr los resultados esperados.

- Empeño y responsabilidad en el desarrollo de sus actividades

El empeño es la constancia al momento de desarrollar alguna actividad o tarea y la responsabilidad se la define como el cuidado y empeño también cuando se desarrolla una actividad, Estas dos características son muy importantes para la realización de actividades y así también para poder evaluar si se está cumpliendo de forma adecuada con las mismas

COMPETENCIA: **TRABAJO EN EQUIPO**

Para Alles, (2006) es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones para el éxito de las acciones del equipo (p. 170).

A todas estas características se le puede añadir que cada integrante tiene capacidades, habilidades, conocimientos, diferentes pero sólo si todos ellos cumplen y desarrollan sus actividades de manera correcta se podrá obtener los resultados buscados.

COMPETENCIA	INDICADORES
TRABAJO EN EQUIPO	<ul style="list-style-type: none"> • Predisposición para colaborar con el trabajo en equipo que se realiza diariamente en el almacén. • Persevera para lograr los resultados del equipo • Proporcionar ayuda a otros compañeros cuando éstos la solicitan. • Contribuir con ideas, sugerencias, innovaciones para mejorar el trabajo en equipo

INDICADORES

- Predisposición para colaborar con el trabajo en equipo que se realiza diariamente en el almacén.

La predisposición es la actitud positiva que se pone en cada actividad que se realiza, la misma que también debe ser cumplida completamente y de la mejor forma para lograr un trabajo bien hecho.

Esta predisposición es un indicador importante porque nos ayuda a analizar un ajuste persona-puesto, porque cuando una persona desarrolla actividades que le gusta, colabora de forma espontánea y logra un trabajo bien hecho.

- Persevera para lograr las metas del equipo.

La consecución de las metas denota un verdadero trabajo en equipo ya que sin este no se podría alcanzar las metas requeridas.

- Proporcionar ayuda a otros compañeros cuando éstos la solicitan.

El compañerismo es un acto de solidaridad, que se da cuando hay un buen ambiente y equipo de trabajo, este indicador es necesario porque la cooperación entre compañeros ayuda a realizar las actividades de mejor manera.

- Contribuir con ideas, sugerencias, innovaciones para mejorar el trabajo en equipo

El aporte creativo de cada uno de los miembros del equipo es indispensable para el mejoramiento de las actividades, procesos, técnicas, herramientas entre otros, y así crear nuevos espacios de acción, sin éstos aportes no se podría tener una adecuada forma de desarrollar las actividades y con esto también se alienta a crear y construir nuevas ideas, pensamientos para solucionar los diversos problemas u obstáculos de la empresa.

COMPETENCIA: **ORIENTACIÓN AL CLIENTE**

Demostrar sensibilidad por las necesidades que un conjunto de potenciales clientes puedan requerir en el presente (Alles, 2006 p. 166).

Y sobre todo el ver la necesidad y compensar con el producto o servicio que se ofrece en la empresa.

COMPETENCIA	INDICADORES
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Cordialidad en el saludo y atención al cliente • Solución eficaz de peticiones, quejas, reclamos realizadas por el cliente • Interés por atender al cliente sin importar el monto de la compra • Creatividad y habilidad para llegar al cliente y cerrar ventas • Predisposición para atender inmediatamente sin importar el tipo de cliente.

INDICADORES

- Cordialidad en el saludo y atención al cliente

La atención al cliente tiene diferentes fases y una de las más importantes es el saludo y la atención, en este paso se genera el rapport, se da la confianza y si se lo aplica de la manera adecuada podremos tener un cliente satisfecho y así desarrollar las siguientes fases del proceso de venta hasta concretar la misma.

- Solución eficaz de peticiones, quejas, reclamos realizadas por el cliente

Las quejas, los reclamos o solicitudes hechas por el cliente deben ser resueltas con prontitud en Codisur se tiene una política en la se dice “los reclamos se deben atender tal como si fueran una venta de contado” es decir, con prontitud y eficiencia.

Este indicador determina que tengamos un cliente satisfecho y que vuelva a nuestra empresa con la serenidad de que sus peticiones, quejas, reclamos serán escuchadas y lo más importante resueltas.

- Interés por atender al cliente sin importar el monto de la compra

El interés es el deseo, esa preocupación, esmero por hacer que el cliente se sienta cómodo mientras escoge lo que desea comprar sin importar el monto, ya que un cliente si es bien atendido volverá, y se podrá convertir en un cliente fiel.

- Creatividad y habilidad para llegar al cliente y cerrar ventas

El cierre de una venta es el punto crítico de la atención al cliente, porque aquí es donde se motiva para que se decida a llevar nuestro producto y para llegar a este punto es necesario que los colaboradores tengan habilidad y creatividad, dependiendo del estilo y perfil del comprador se aplicará diferentes técnicas, por ejemplo: un cliente indeciso pues se le puede orientar con las ventajas de cada producto y decirle cual le quedaría muy bien, y satisfacer su necesidad.

COMPETENCIA: **DESARROLLO DE PERSONAL**

Son las habilidades para aprovechar todas las instancias y eventos que la empresa y los compañeros desarrollen para el crecimiento personal y profesional. “Es una versión especial del impacto e influencia, en la que la intención es enseñar o fomentar el desarrollo de una o

más personas. Una auténtica intención de fomentar el aprendizaje o desarrollo de los demás”.
(Spencer y Spencer, 1993, p.43).

COMPETENCIA	INDICADORES
DESARROLLO DE PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la capacitación de sus compañeros de trabajo. • Reconocer el trabajo bien hecho por las personas a su cargo • Motivar diariamente para la ejecución de las actividades. • Delegar tareas para que sus compañeros aprendan y desarrollen habilidades que deben fortalecer. • Formar y asesorar a sus compañeros tanto en los productos como en las políticas de ventas.

INDICADORES

- Promover la capacitación de sus compañeros

Incentivar a los compañeros que están bajo su dirección para que se capaciten en los diferentes aspectos de la organización como son: productos, servicios, políticas, manejo de documentos internos, entre otros, así cada integrante sabe lo que debe realizar y cómo realizarlo, el dar a conocer éstos aspectos es muy importante para una correcta formación del personal contando con un proceso completo acorde al desarrollo y mejoramiento individual para lograr el desarrollo empresarial.

- Reconocer el trabajo bien hecho por las personas a su cargo

La retroalimentación positiva es necesaria para estimular y motivar a los colaboradores por un trabajo bien hecho, lo cual animará a seguir realizando con éxito sus labores, el reconocimiento positivo del trabajo influye en una de las necesidades más grandes del ser humano este es el de la aceptación, al felicitarlo se siente parte importante de la empresa y es así como lo es en realidad,

- Motivar diariamente para la ejecución de las actividades.

Alentar para que realicen las actividades diarias es importante para lograr un trabajo bien hecho.

- Delegar tareas para que sus compañeros aprendan y desarrollen habilidades que deben fortalecer

Este punto aporta mucho al desarrollo profesional del colaborador y es importante que el jefe de local sepa distinguir las actividades acordes para el desarrollo o fortalecimiento de habilidades.

- Formar y asesorar a sus compañeros tanto en los productos como en las políticas de ventas.

La formación es dar una guía clara sobre los productos, sus características y detalles para poder ofrecerlos de la mejor manera, y también asesorar en cuanto a las políticas de ventas para que estas no se pierdan y cumplan con los requisitos establecidos por Codisur.

COMPETENCIA: **APERTURA AL CAMBIO**

La apertura al cambio para Alles, (2006) es la capacidad de adaptarse a los cambios y de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con el comportamiento modificable para adecuarse a distintas situaciones, contextos, medios y personas rápida y correctamente. Implica conducir al grupo en función de la acertada comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización. (p. 70).

COMPETENCIA	INDICADORES
APERTURA AL CAMBIO	<ul style="list-style-type: none">• Tener apertura al conocimiento de nuevas tecnologías que se ofrece en el mercado.• Predisposición para asimilar y asumir nuevas técnicas de atención al cliente• Interés de auto capacitarse en sobre innovaciones tecnológicas de los artefactos• Receptividad a nuevas ideas, sugerencias.

- Tener apertura al conocimiento de nuevas tecnologías que se ofrece en el mercado

La apertura al conocimiento es el deseo de aprender y conocer para estar al día sobre lo nuevo que ofrece el mercado tecnológico y también recomendar a la empresa sobre productos nuevos.

- Predisposición para asimilar y asumir nuevas técnicas de atención al cliente.

La predisposición es una actitud abierta para aprender, adquirir nuevos conocimientos y aplicar nuevas formas de atención al cliente para mejorar el servicio que se brinda.

- Interés por capacitarse en innovaciones tecnológicas de los artefactos

Deseo de aprender las características nuevas de los últimos productos que llegan al almacén para comercializarse y así estar preparados para poder responder a las inquietudes de los clientes y ofrecer lo que la tecnología nos trae para beneficio del cliente.

- Receptividad a nuevas ideas o sugerencias

La apertura hacia lo nuevo, lo desconocido es necesario en Codisur ya que la naturaleza del negocio sobre todo en lo que es tecnología, evoluciona cada vez mas rápido, por lo cual es necesario contar con personal que se adapte rápidamente.

COMPETENCIA: **CONOCIMIENTO PARA DESEMPEÑO DEL CARGO**

Esta competencia se basa en los conocimientos claves que debe conocer una persona para desarrollar de la mejor manera sus actividades diarias y así contribuir al desarrollo de la empresa.

COMPETENCIA	INDICADORES
CONOCIMIENTO PARA DESEMPEÑO DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> • Tener conocimiento sobre los productos que ofrece CODISUR • Explicar correctamente las características de los productos que ofrece Codisur. • Responder satisfactoriamente las inquietudes de los clientes sobre los productos. • Aplicar la técnica de venta establecida por CODISUR.

- Tener conocimiento sobre los productos que ofrece CODISUR

El saber sobre los productos que ofrece Codisur es indispensable para realizar el trabajo de ventas que es el alma del negocio, por ello es muy importante la auto-capacitación de cada uno de los colaboradores.

- Explicar correctamente las características de los productos a los clientes

Al atender a un cliente y tener los conocimientos necesarios sobre los beneficios, ventajas y características de los productos que se ofrecen en la empresa, nos dará una ventaja competitiva en el mercado y sobre todo dar información correcta y verídica.

- Responder satisfactoriamente las inquietudes de los clientes sobre los producto

El responder a las inquietudes conlleva el conocimiento amplio de los productos que ofrece CODISUR y también estar al día sobre las políticas de la empresa, en lo que tiene relación a la entrega, servicio técnico, post-venta, garantía.

- Aplicar la técnica de venta establecida por Codisur

Poner en práctica lo aprendido en los diferentes procesos de formación es muy importante para el desarrollo de actividades diarias como es la venta, ya que el negocio es muy dinámico y tenemos que adaptarnos a las nuevas tendencias.

3.6.- Tabla de Ponderación de las Competencias

A continuación se detalla los porcentajes que va a tener cada competencia, dependiendo de cuán importante sea y cuánto debe aportar para el desarrollo de la empresa.

Cabe recalcar que estos porcentajes fueron asignados en reunión de comité, dependiendo de la importancia y peso de cada competencia para la empresa.

Cabe recalcar que en la herramienta la calificación se hará del 1 al 4 para evitar el problema de tendencia central y así contar con una calificación más objetiva y acorde a la realidad.

3.6.1.- Tabla de ponderación de las competencias para vendedores-choferes

Se ha establecido una ponderación a cada competencia basada en la reunión con el comité de evaluación, en la misma que se definen los porcentajes como se estableció dentro de la tabla de ponderación de las competencias para los vendedores

Tabla 1: Ponderación de las competencias para vendedores

COMPETENCIAS	NUMERO DE PREGUNTAS	PORCENTAJE
Compromiso organizacional	4	15%
Trabajo en equipo	5	25%
Orientación al cliente	5	25%
Apertura al cambio	3	15%
Conocimiento para el desempeño del cargo	5	20%

Tabla elaborada por Sandra Arias

Dando un valor del 15% al compromiso organizacional debido a que al ingresar a trabajar en Codisur se realiza una inducción de dos meses y se les participa de la planificación estratégica

para la empresa, la misma que cuenta con manuales que van desde cómo elaborar un recibo hasta como definir criterios de crédito, lo que se valoró en este punto es el grado de compromiso con la empresa desde el punto de vista metodológico de las políticas establecidas y diseñadas para cada función.

El trabajo en equipo según el comité de evaluación es la base fundamental para la organización, de las buenas relaciones y del desempeño del equipo en cada sucursal mas no de cada vendedor son los resultados de una buena gestión de la compañía, es por esto que se ha dado un 25 % de peso para esta competencia.

Orientación al cliente, por la naturaleza del negocio el asesoramiento a nuestros clientes es esencial debido a que se vive de las ventas y por tratarse de un negocio competitivo este punto es demasiado importante y por eso la carga del 25%, para el caso de los vendedores.

Apertura al cambio, es importante pero no tan importante por tratarse de personal totalmente operativo, ellos siguen las tendencias tecnológicas o los que los jefes de almacén les manden a hacer.

En el conocimiento para el desempeño del cargo, esta carga es baja debido a que por tratarse de personal operativo los jefes de almacén son los que están siempre encargados de transmitir los conocimientos que son de carácter técnico y de aportar personalmente con estilos de venta adquiridos o propios por cada asesor.

3.6.2.- Tabla de ponderación de las competencias para jefes de local

Tabla 2: Ponderación de Competencias para jefes de local

COMPETENCIAS	NUMERO DE PREGUNTAS	PORCENTAJE
Compromiso organizacional	4	10%
Trabajo en equipo	5	15%
Orientación al cliente	5	15%
Apertura al cambio	3	20%
Conocimiento para el desempeño del cargo	5	20%
Desarrollo de personal	5	20%

En cuanto a las competencias para jefes de almacén son casi similares, excepto por una competencia que mide el desarrollo de personal que es muy importante evaluar en este cargo.

A continuación detallaremos los porcentajes dados a cada competencia.

Compromiso organizacional, a este puntaje le ha dado menor ponderación porque para llegar a ser jefe de almacén el colaborador ha ido alcanzando ciertos cargos que han determinado el grado de compromiso con la empresa y, por lo tanto por eso ha obtenido ese cargo.

El trabajo en equipo es importante para la determinación de las buenas relaciones y para la consecución de tareas bien hechas en cada sucursal para la consecución de los resultados de la empresa, es por esto que se ha dado un 15 % de peso.

La competencia de orientación al cliente por la naturaleza del negocio es muy importante como ya lo habíamos dicho en el detalle de la herramienta para vendedores porque este negocio es muy competitivo y por eso la carga del 15%, para el caso de los jefes de almacén.

Apertura al cambio, he conversado con el comité asesor y coincidimos que para los jefes de almacén es importante la apertura al cambio porque por ser una empresa familiar las cosas se han venido dando de manera empírica pero tengo entendido que para este año 2012, se vienen cambios en sistemas para el manejo de cuentas por cobrar, revisión de riesgos y es esencial que ellos estén totalmente abiertos a estos cambios que se vienen, por ello se ha puesto un puntaje de 20%.

El conocimiento para el desempeño del cargo, tiene un puntaje alto porque es importante que el jefe de almacén tenga claros los parámetros de trabajo y de acción para desarrollar de mejor manera las actividades asignadas a cada sucursal, y sobre todo porque el jefe de almacén es encargado que éstas se cumplan a cabalidad, por eso el puntaje asignado a esta competencia es de 20%.

Desarrollo de personal, esto es lo que en cada jefe de almacén nos preocupamos y monitoreamos cada trimestre, ellos deben motivar y ser bastante perceptivos de todo el personal que está a cargo de ellos para que intuyan cambios emocionales, cambios físicos y de comportamiento en los vendedores, para que sean capaces de motivar y de elevar la eficiencia y el desempeño de cada vendedor basado en el cupo de ventas de su sucursal.

3.7.- Actividades para la ejecución de las evaluaciones

Dentro de las actividades más relevantes que son consideradas para desarrollar de manera eficiente el proceso de evaluación de desempeño, tenemos las siguientes:

- Programa de capacitación para evaluadores para lograr una mejor respuesta y menos subjetividad en la herramienta.
- Aplicación de las herramientas de evaluación tanto de jefes de almacén como de chofer-vendedor ANEXO 2
- Tener material necesario para realizar las evaluaciones

3.7.1 Actividades posteriores a la evaluación

- Tabulación: la tabulación fue realizada por recursos humanos hasta obtener el informe final.
- Análisis de Información
- Informe Final
- Retroalimentación o feed back

3.8.- Programa de capacitación a evaluadores

La capacitación es importante previa al proceso de evaluación, ya que ayudará a conocer cómo se realizará la evaluación, quienes participarán y lo que representa para el trabajador como para la empresa, con lo cual se sensibilizará y se evitará que haya problemas como el efecto de halo, se dará más confianza para que el proceso se haga de una manera natural y así vaya formando parte de un proceso continuo, no quiere decir que se aplicará lo mismo porque estos deben ir evolucionando y así generar mejores resultados.

3.8.1 Objetivos de la capacitación

Al final del programa de capacitación el participante estará en la capacidad de:

1. Responder a la herramienta de evaluación de forma correcta y sin dudas sobre lo que está respondiendo.
2. Evitar errores típicos al momento de responder la herramienta de evaluación y así contar con resultados objetivos.
3. Conocer los motivos y políticas de la evaluación de desempeño

La capacitación será realizada puertas adentro, para poder responder a inquietudes respecto del nuevo método de evaluación personalmente y así este se aplique de mejor manera.

3.8.2.- Programa: Capacitación nuevo método de evaluación

Unidad Didáctica: Entrenamiento

Sesiones: 1 Actividades

- Saludo Inicial
- Presentación de Power Point Informativa con características, beneficios y responsabilidades de la evaluación de desempeño. ANEXO 3
- Explicación sobre cómo se aplicará, el método que se utilizará, quienes participan, como se calificará y los resultados esperados
- Diálogo sobre preguntas e inquietudes como lo vemos en las fotos ANEXO 4

3.9 ¿Cómo se obtuvieron los datos?

El procesamiento de datos fue muy importante porque la herramienta está valorada sobre 100 puntos y cada competencia con un peso diferente de acuerdo a lo que se quedó en la reunión de comité, para efectos de facilidad al momento de interpretar la herramienta se

transformó la puntuación de cada competencia sobre 100% como se lo puede ver en el informe de evaluación ANEXO 5 y así tener una tabla de interpretación.

A continuación se pondrá un ejemplo de cómo se realizaron los pasos para sacar los porcentajes:

Tabla 3: Ejemplo de cómo se obtuvieron los datos

COMPETENCIAS	% PREGT	MARCELO				SOBRE 100%
		SUBGER 40%	40	60	VENDED 60%	
TRABAJO EN EQUIPO	15	14,06	37,4933	56,24	14,06	93,73
ORIENTACION AL CLIENTE	15	15	40	57	14,25	97
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	10	10	40	56,28	9,38	96,28
APERTURA AL CAMBIO	20	20	40	52,5	17,5	92,5
CONOCIMIENTO PARA DESEMPEÑO DEL CARGO	20	20	40	48,75	16,25	88,75
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	20	18	36	60	20	96
	100	97,06			91,44	

NOTA: esta tabla es un ejemplo de cómo se procesaron los datos SUBGER=Subgerencia, VENDED=Vendedores; el % de pregunta es el peso que tiene cada competencia que sumando da 100%, luego están las calificaciones otorgadas por subgerencia y los vendedores y esas calificaciones transformadas según el peso ya sea 40 o 60% y al final la suma de éstos dos valores que nos dan la puntuación sobre 100%.

Como sabemos cada competencia está calificada por dos evaluadores el 40% está dado por la subgerencia y el 60% está dado por los vendedores en este caso este resultado se lo transformó sobre 100% para que pueda ajustarse a una sola tabla de contenido.

Esta tabla está dividida de esa forma porque luego de procesadas las evaluaciones se realizó un análisis de frecuencia para compensar el efecto de Halo.

Tabla 4: Análisis de Frecuencia

ANALISIS DE FRECUENCIA		
JEFES DE LOCAL DATOS GENERALES		
TABLA DE DATOS		FRECUENCIA
100	CLARA FORTALEZA	0
96-99	NECESITA MEJORAR EN CIERTOS DETALLES	2
91-95	NECESITA MEJORAR EN VARIOS DETALLES	3
81-90	NECESITA MEJORAR BASTANTE	1
71-80	NO ESTA ENTRE SUS FORTALEZAS	0
65-70	DEBE ESFORZARSE SOBRE MANERA PARA MEJORAR	1
		7

Nota: esta tabla representa el análisis de frecuencia que se realizó con los resultados de las evaluaciones de jefes de local, para poder saber si están bien distribuidos los rangos

Es por eso que la tabla interpretativa quedó así:

Tabla 5: Tabla Interpretativa para resultados de la evaluación

TABLA DE DATOS	
100%	Es una clara fortaleza. Debe mantener el nivel
96% - 99%	Debe mejorar muy poco el nivel de esta competencia
91% - 95%	Necesita mejorar algunos detalles
81% - 90%	Necesita mejorar varios aspectos
71% - 80%	Necesita mejorar bastante
60% - 70%	Debe esforzarse sobre manera para mejorar

Nota: esta tabla representa las distribuciones de los rangos con los que se ubicó los resultados de las evaluaciones.

4.- Análisis de los datos de la evaluación

4.1 Datos de jefes de local

A continuación se presentan los datos obtenidos en la evaluación de desempeño, los cuales están divididos en dos partes porque como se expuso anteriormente son dos herramientas que se aplicaron:

Gráfico 8: Datos de jefes de local

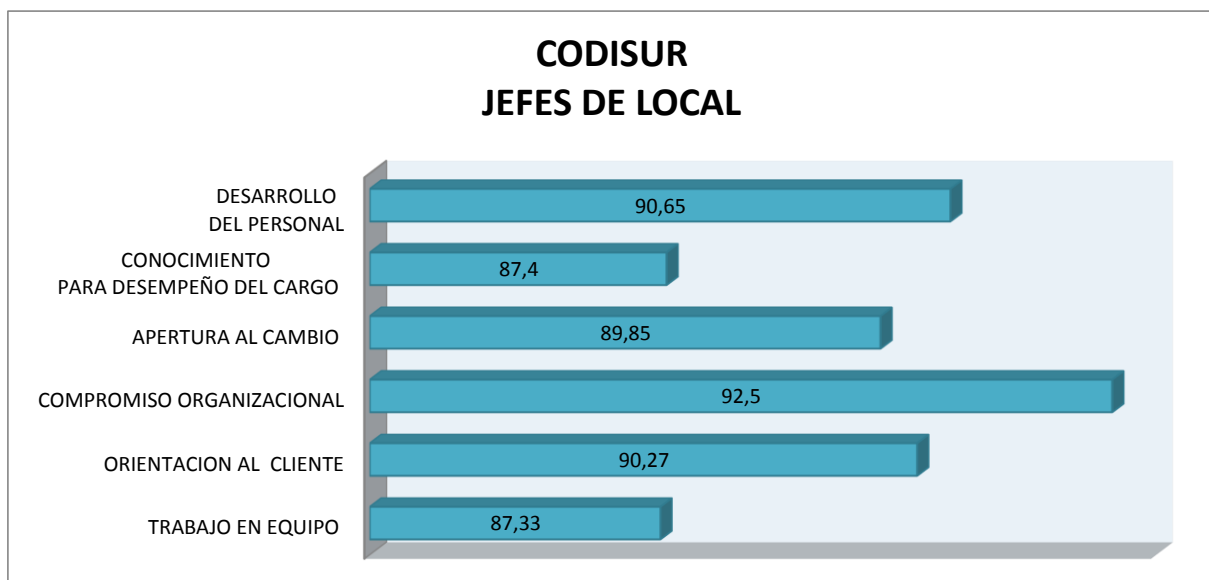


Gráfico Elaborado por Sandra Arias

Como podemos observar en el gráfico anterior tenemos las competencias que se evaluaron y los resultados obtenidos de manera general de los jefes de local, las mismas que tienen valores altos, sin embargo se requiere mejorar algunos detalles por lo que analizaremos a cada competencia por separado:

Compromiso organizacional obtuvo 92.5% siendo ésta la competencia más desarrollada de los jefes local, demuestra un buen desarrollo de la competencia, lo cual evidencia un cumplimiento de las normas y políticas de la empresa, también que las acciones realizadas y las decisiones tomadas por los jefes de local están identificadas con la misión y visión de Codisur, este resultado es muy importante ya que al existir compromiso organizacional se puede facilitar la gestión del desempeño en las diferentes sucursales, porque esta puntuación denota que los jefes tienen puesta la camiseta de la empresa y es un punto a favor muy importante.

En desarrollo del personal se ha obtenido 90.65%, ésta competencia se encuentra desarrollada, sin embargo hay que reforzar el reconocimiento bien hecho a las personas a su cargo, en motivar diariamente a sus compañeros y promover la capacitación en cada sucursal ya que es una de las competencias principales para jefes de local,

Luego tenemos conocimiento para desempeño del cargo, está en un promedio de 87.4% en la cual se deben mejorar varios aspectos, este punto hay que tomarlo en cuenta al momento de realizar la gestión del desempeño, ya que denota que se debe mejorar en cuanto a características, beneficios, conocimiento de los productos que se ofrece en la empresa, siendo también una competencia muy importante para el correcto desempeño del cargo.

En apertura al cambio se obtuvo 89.85% demostrando que se necesita mejorar varios aspectos, para generar una aceptación más rápida de los nuevos productos que se ofrecen, además de una necesaria capacitación o auto-capacitación sobre los productos con nueva tecnología, dar seguimiento a este punto es clave para el mejoramiento.

La orientación al cliente se encuentra en un buen nivel 90.27% demostrando que tiene interés por atender al cliente de la mejor manera, siendo cordial y solucionando de forma eficaz las peticiones, reclamos, quejas. Se necesita reforzar en cuanto al proceso de cierre de venta.

Para finalizar veremos el trabajo en equipo el cual tiene como promedio 87.33%, es importante mencionar que tiene la puntuación más baja, esta competencia hay que tomarla en

cuenta para desarrollarla y ponerle atención, ya que todos los objetivos que busca la empresa se basan en el equipo no de forma individual.

4.2 Datos vendedores-choferes

Gráfico 9: Datos de vendedores-choferes

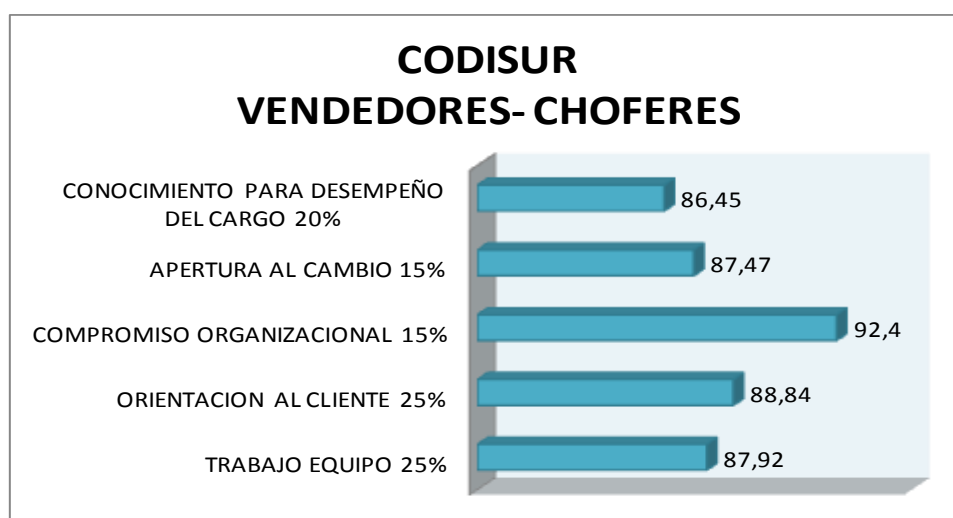


Gráfico elaborado por Sandra Arias

En cuanto a vendedores-choferes la competencia que más desarrollada se encuentra es compromiso organizacional con el 92.4% lo cual es un buen dato porque si hay compromiso se pueden desarrollar de una manera más fácil las otras competencias, tanto jefes de almacén como vendedores demuestran un buen nivel de desarrollo en esta competencia.

Luego esta orientación al cliente con 88.84% esto demuestra un buen desarrollo de la competencia, siendo recomendable mejorar algunos detalles como la creatividad y habilidad

para el cierre de venta, esta competencia es una de las que más peso tenía en la evaluación recomendando ponerle atención para su desarrollo.

Después viene trabajo en equipo con 87.92% siendo una puntuación buena, lo cual quiere decir que se necesita mejorar ciertos aspectos, para alcanzar una mejor dinámica del equipo de trabajo.

Para la competencia apertura al cambio al igual que los jefes de local se debe poner mucha atención, se recomienda una capacitación continua sobre las nuevas tecnologías que ofrece el mercado actualmente, también se recomienda promover la auto-capacitación para así asumir de mejor manera los nuevos retos.

Por último tenemos conocimiento para desempeño del cargo con 86.45% siendo la puntuación más baja en relación a las otras competencias de vendedores-choferes, recomendando poner atención para desarrollarla, ya que es muy importante para alcanzar las metas y objetivos de la empresa.

Es necesario recalcar que la gestión del desempeño que se aplicará luego de esta evaluación será de manera individual desarrollando las competencias que necesita cada persona para mejorar su desempeño.

4.3.- Evaluación de reacción

La encuesta de impacto es una herramienta significativa y sirve para evaluar el contenido y estructura de la herramienta de evaluación aplicada. Estos datos nos ayudarán para futuras herramientas que se apliquen y éstas cumplan con los requisitos y necesidades de la empresa.

4.3.1.- Resultados de la evaluación de reacción

A continuación se detallará los resultados obtenidos de la evaluación de reacción:

1.- ¿Las preguntas del formato de evaluación son claras y comprensibles?

Gráfico 10: Resultados pregunta 1

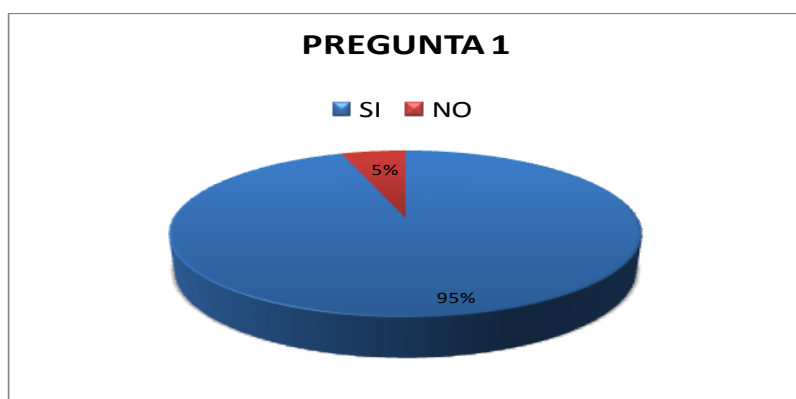


Gráfico elaborado por Sandra Arias

El 95% de la muestra respondió de forma positiva a que las preguntas estaban desarrolladas de forma clara y comprensible, esto es muy positivo ya que quiere decir que las preguntas fueron formuladas de forma clara y concisa.

2.- ¿La escala de calificación de las preguntas de la evaluación son las adecuadas?

Gráfico 11: Resultados pregunta 2

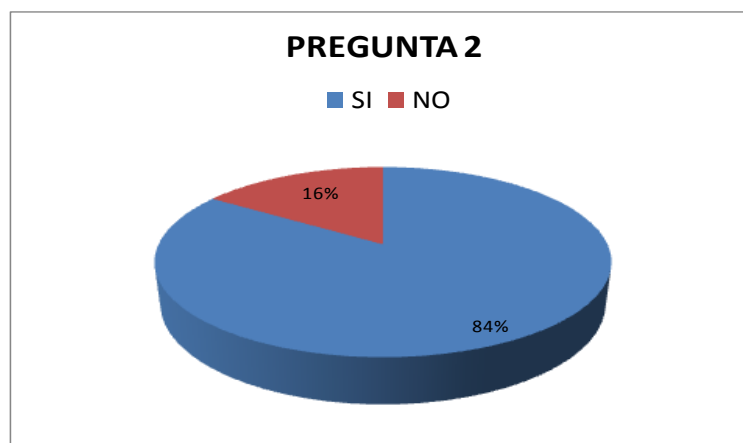


Gráfico elaborado por Sandra Arias

En esta pregunta el 84% de los encuestados aprobó la escala de calificación utilizada y el 16% respondió que no estaba de acuerdo, sin embargo se tomará en cuenta para hacer mejoras en futuras evaluaciones.

3.- ¿De las competencias que se evaluaron considera que son las más relevantes para el cargo?
si la respuesta es negativa, ¿cuáles competencias cree que se deberían evaluar?

Gráfico 12: Resultados pregunta 3

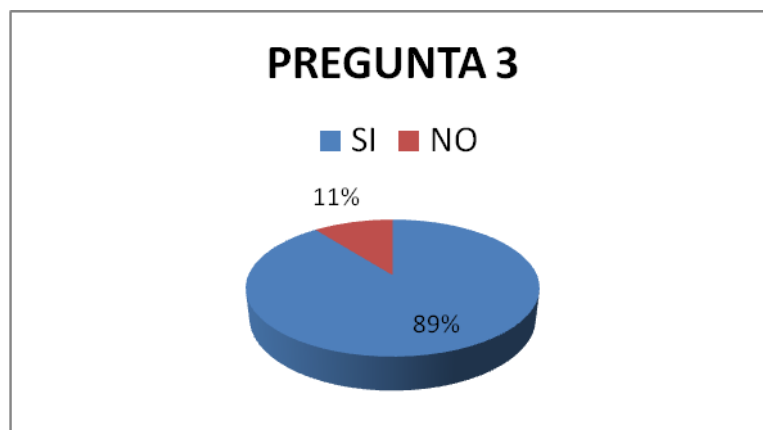


Gráfico elaborado por Sandra Arias

El 89% de la muestra considera que las competencias evaluadas si son relevantes para el cargo que desempeña y el 11% respondió que se debería también evaluar otras opciones, sin especificar ninguna recomendación de competencias para evaluar. Según estos datos la mayoría está de acuerdo que las competencias organizacionales han sido escogidas correctamente.

4.- ¿Cree usted que la evaluación ayudará a mejorar aspectos de su trabajo?

Gráfico 13: Resultados pregunta 4

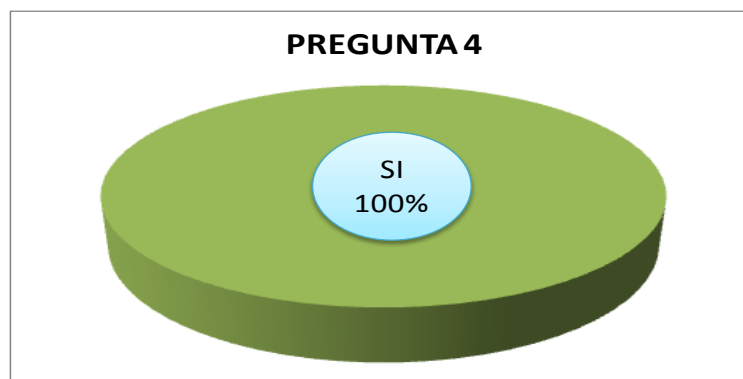


Gráfico elaborado por Sandra Arias

El 100% de la muestra respondió que esta evaluación de desempeño contribuirá de manera significativa en el mejoramiento de su desempeño, lo cual es positivo porque se tiene una apertura para el mejoramiento y tanto jefes de local como vendedores-choferes presentaron un alto nivel para compromiso organizacional lo cual ayudará en la gestión del desempeño.

5.- ¿Con qué frecuencia cree usted que se debe aplicar la evaluación la desempeño? Si su respuesta es otros por favor indique el tiempo que usted considera.

Gráfico 14: Datos pregunta 5

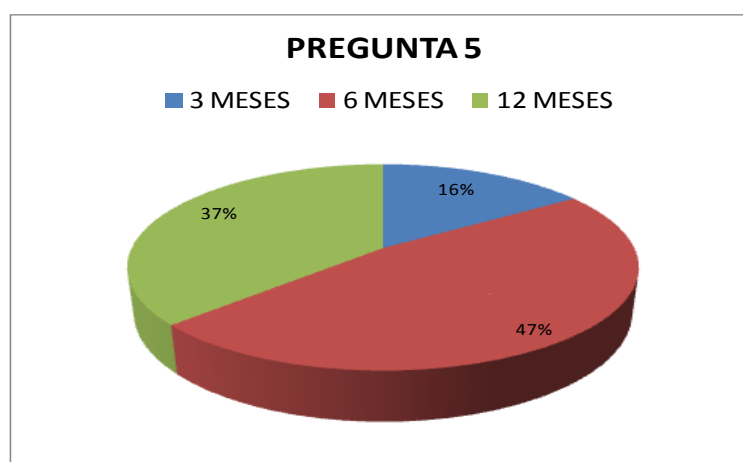


Gráfico elaborado por Sandra Arias

La frecuencia para la aplicación de la evaluación según el 47% debe ser cada 6 meses y según el 37% debería ser anual y con 16% creen que debe aplicarse cada 3 meses.

5.- Retroalimentación

La retroalimentación es una herramienta muy importante para el proceso de evaluación y cuyo objetivo es dar a conocer los resultados obtenidos y generar un plan de desarrollo que

permita generar cambios positivos en su nivel de desempeño del personal de Codisur; para que este proceso se pueda llevar a cabo de la manera más apropiada se tomó en cuenta los siguientes puntos:

- Capacitación a jefes de local sobre el proceso de retroalimentación
- Información de los resultados de la evaluación
- Brindar al colaborador una retroalimentación completa sobre su nivel de desempeño
- Aplicar un plan de desarrollo que permita al colaborador generar cambios positivos en su nivel de desempeño laboral.

5.1.- Ámbito de aplicación

Para el proceso de retroalimentación se lo realizó de la siguiente manera: 2 personas del comité de evaluación realizaron la retroalimentación a los jefes de local y los jefes de local a vendedores-choferes. Para que los Jefes de local realicen este proceso de retroalimentación se les capacitó previamente y así sean ellos quienes formen parte de este proceso y se sientan comprometidos a desarrollar las competencias del personal a cargo y sobre todo que sepan que es un proceso serio y del cual ellos son responsables.

La capacitación que se realizó esta como ANEXO 6 así como también las fotografías que son clara evidencia de la realización del proceso ANEXO 7.

Luego de cada capacitación de retroalimentación realizada a los jefes de local hicieron comentarios positivos sobre este proceso y del cual se sienten parte, lo cual quiere decir que se ha logrado insertar este proceso de la mejor manera en CODISUR y al cual se deberá dar seguimiento con la asesoría adecuada.

6.- Cuadro de cumplimiento de objetivos

OBJETIVOS	SE CUMPLIÓ	NO SE CUMPLIÓ
Diseñar e implementar un proceso de evaluación de desempeño para la empresa CODISUR, con una herramienta útil adaptada a las necesidades de la empresa, la cual permita contribuir al desarrollo de la organización.	✓	
Elaborar el instrumento de evaluación para jefes de almacén y vendedores que se va a aplicar al personal de Codisur.	✓	
Elaborar un plan de capacitación y aplicarlo previo al proceso de evaluación, para dar a conocer a los participantes el cómo se realizará el proceso, en qué consiste, sus objetivos y así obtener unos resultados confiables.	✓	
Llevar a cabo la evaluación de reacción del proceso de evaluación de desempeño para conocer si cumplió con las expectativas.	✓	
Dar acompañamiento en la fase de retroalimentación a los jefes de local para que ellos transmitan de forma adecuada y técnica los resultados.	✓	

CAPITULO 4

Marco Conclusivo

4.1.1- Conclusiones

- Se contó con el apoyo de gerencia y una excelente pre-disposición de la fuerza de venta de Codisur.
- Para disminuir el efecto de halo se utilizó un análisis de frecuencia, con lo cual se generó los rangos de puntuación.
- La capacitación a jefes y fuerza de venta previa al proceso de evaluación, ayudó a socializar: el porqué de la evaluación, el cómo, y el para qué, que es importante esta herramienta en el desarrollo de la empresa.
- La encuesta utilizada para la evaluación de jefes y vendedores-choferes cumplió con las expectativas según los datos de la evaluación de reacción.
- La retroalimentación dada a los jefes de local fue excelente para generar compromiso.
- Según los datos de la encuesta de reacción el 47% de los colaboradores considera que la evaluación debe ser aplicada semestralmente.
- La competencia de compromiso organizacional es la que obtuvo mayor puntuación tanto en jefes de local como en vendedores-choferes.
- El conocimiento para desempeño del cargo, en lo referente a los usos, aplicabilidad, características y funcionamiento de los diferentes productos que Codisur ofrece, es la competencia con menor puntuación tanto en jefes de local como vendedores-choferes.

4.1.2.- Recomendaciones

- Aplicar urgente un proceso de capacitación que ayude a desarrollar la competencia de conocimiento para desempeño del cargo tanto a jefes de local como vendedores-choferes.
- Mantener el proceso de evaluación de manera permanente y sistemático.
- Mantener la colaboración y apoyo de la gerencia para seguir aplicando este proceso de evaluación con las respectivas innovaciones.
- Implementar procesos de evaluación de competencias específicas a cada cargo apoyado de un proceso de capacitación adecuado y continuo.
- Dar seguimiento luego del proceso de retroalimentación a las guías de desarrollo de competencias, para dar continuidad al proceso de mejoramiento del desempeño.
- Aplicar una evaluación de reacción del proceso de retroalimentación ya que será importante para las futuras evaluaciones.

Bibliografía

Alles, Martha. (2006) Diccionario de Preguntas, Argentina. Granica editorial.

Alles , martha. (2006) Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias. Buenos Aires. Granica editorial.

Bravo T, Marcelo. (1989) “El subsistema de Evaluación de desempeño en el trabajo”. Tesis Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Bohlander, George y Snell, Scott. (2008) Bussiness& Economics. 14° edición. México: Cengage Learning Editores S.A

Cascio Andrés; Guillén Carlos (2011). Psicología del trabajo, España. 2ª ed. Planeta S.A editorial.

Cuesta, Armando (2010) Gestión del talento humano y del conocimiento. Colombia. Ecoe ediciones.

Chiavenato, Idalberto. (1992). “Administración de Recursos Humanos”. Segunda Edición. Editorial.

Dessler, Gary; Varela Ricardo (2004) Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano. México 2ª ed. Pearson Prentice Hall editorial.

Grados, Jaime (2004) Centros de de desarrollo y evaluación, México. El manual moderno editorial.

Jiménez, Daniel (2007) Manual de Recursos Humanos. Madrid. Esic editorial.

Mínguez Vela, Andres (2000) Dirección práctica de recursos humanos. Madrid. Esic editorial.

Moreno, Jaime (2008). [Apuntes] materia Gestión del desempeño, Quito. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Perez, Eduardo;RodrigoBetriz (1998). Desarrollo y Evaluación de Recursos Humanos.Madrid. Ed. Pirámide s.a.

Spencer y Spencer, (1993). Evaluación de Competencia en el Trabajo. Recuperado el 15 Noviembre de 2011. De: <http://es.scribd.com/doc/19788609/Libro-Competencias-Spencer>.

ANEXOS

ANEXO 1

FUNCIONES DE LOS MIEMBROS DEL COMITÉ DE EVALUACIÓN

Presidente (gerente de CODISUR)

- Dirigir y Liderar el proceso de evaluación a los colaboradores
- Organizar y controlar la aplicación del proceso de evaluación
- Tomar decisiones si el caso lo amerita en el proceso de evaluación
- Informar sobre los resultados individuales a los colaboradores
- Realizar retroalimentación necesaria de acuerdo a los resultados

Vicepresidente (Encargada de Recursos Humanos)

- Apoyar y colaborar con el presidente del comité de evaluación para llevar a cabo este proceso
- Reemplazar en la emisión de decisiones, si el caso lo requiere y si se encuentra ausente el Presidente del comité de evaluación
- Dirigir y liderar el proceso de tabulación

Primer Vocal (Sub-gerente de CODISUR)

- Apoyar y colaborar con el Presidente y Vicepresidente del comité en la aplicación de todo el proceso de evaluación

Segundo Vocal (Jefes de local de CODISUR)

- Apoyar y colaborar con el Presidente y Vicepresidente del comité en la aplicación de todo el proceso de evaluación y

Secretaria (Asistente de Gerencia)

- Receptar las ideas principales de las reuniones del comité de evaluación y registrar

ANEXO 2



EVALUACIÓN DE RENDIMIENTO LABORAL PARA VENEDORES-CHOFERES

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombres y Apellidos del Evaluado: _____

Cargo: _____

Tiempo en el puesto: _____

Sucursal: _____

Fecha: _____

Nombres y Apellidos del Evaluador: _____

Cargo: _____

Tiempo en el puesto: _____

Sucursal: _____

La valoración de competencias sirve para decirle a la persona si esta exhibiendo los comportamientos claves que le permitirán tener un buen desempeño en el cargo

INSTRUCCIONES PARA EL EVALUADOR

Por favor responda con sinceridad y complete todos los datos solicitados en la presente evaluación

Lea atentamente cada una de las competencias, en cada competencia encontrará los indicadores conductuales; escoja la calificación que mas se ajuste a la persona que esta siendo evaluada y coloque el número en el casillero respectivo de acuerdo a la siguiente escala:

1

Necesita
mejorar
bastante

2

Necesita mejorar

3

Fortaleza

4

Clara
Fortaleza

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

TRABAJO EN EQUIPO

- 1) Tiene predisposición para colaborar con el trabajo en equipo que se realiza diariamente en el almacén?
- 2) Es perseverante para lograr los resultados del equipo?
- 3) Proporciona ayuda a otros compañeros cuando éstos lo solicitan?
- 4) Contribuye con ideas, sugerencias, innovaciones para mejorar el trabajo en equipo?

CALIFICACIÓN

ANEXO 2

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	CALIFICACIÓN
1) Es cordial en el saludo y atención al cliente	
2) Soluciona de manera eficaz las peticiones, reclamos, quejas realizadas por el cliente?	
3) Tiene interés por atender al cliente sin importar el monto de la compra	
4) Es creativo/a, hábil para llegar al cliente y cerrar ventas?	
5) Esta predispuesto/a para atender al cliente sin importar el tipo de cliente?	
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	CALIFICACIÓN
1) Cumple con las normas y políticas de CODISUR?	
2) Habla bien de la empresa?	
3) Sus acciones demuestran que esta identificado/a con la misión y visión de la empresa?	
4) Toma en cuenta las prioridades de la organización al tomar decisiones?	
APERTURA AL CAMBIO	CALIFICACIÓN
1) Tiene apertura al conocimiento de nuevas tecnologías que se ofrece en el mercado?	
2) Esta predispuesto/a a asimilar y asumir nuevas técnicas de trabajo?	
3) Esta interesado/a por capacitarse en innovaciones tecnológicas de los artefactos?	
4) Muestra receptividad a nuevas ideas, sugerencias?	
CONOCIMIENTO PARA DESEMPEÑO DEL CARGO	CALIFICACIÓN
1) Tiene conocimiento sobre los productos que ofrece CODISUR?	
2) Explica correctamente las características de los productos a los clientes?	
3) Responde satisfactoriamente las inquietudes de los clientes sobre los productos.?	
4) Aplica la técnica de venta establecida por CODISUR?	
<hr/>	
FIRMA	

ANEXO 2



EVALUACIÓN DE RENDIMIENTO LABORAL PARA JEFES DE ALMACEN

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombres y Apellidos del Evaluado: _____

Cargo: _____

Fecha: _____

Tiempo en el puesto: _____

Sucursal: _____

La valoración de competencias sirve para decirle a la persona si esta exhibiendo los comportamientos claves que le permitirán tener un buen desempeño en el cargo

INSTRUCCIONES PARA EL EVALUADOR

Por favor responda con sinceridad y complete todos los datos solicitados en la presente evaluación

Lea atentamente cada una de las competencias, en cada competencia encontrará los indicadores conductuales; escoja la calificación que más se ajuste a la persona que está siendo evaluada y coloque el número en el casillero respectivo de acuerdo a la siguiente escala:

1	Necesita mejorar bastante	2	Necesita mejorar	3	Fortaleza	4	Clara Fortaleza
---	---------------------------------	---	---------------------	---	-----------	---	-----------------

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

TRABAJO EN EQUIPO

- 1) Tiene predisposición para colaborar con el trabajo en equipo que se realiza diariamente en el almacén?
- 2) Es perseverante para lograr los resultados del equipo?
- 3) Proporciona ayuda a otros compañeros cuando éstos lo solicitan?
- 4) Contribuye con ideas, sugerencias, innovaciones para mejorar el trabajo en equipo?

CALIFICACIÓN

ANEXO 2

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES							
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr style="background-color: #d9e1f2;"> <th style="text-align: center; padding: 5px;">CALIFICACIÓN</th> </tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> </table>	CALIFICACIÓN					
CALIFICACIÓN							
1) Es cordial en el saludo y atención al cliente 2) Soluciona de manera eficaz las peticiones, reclamos, quejas realizadas por el cliente? 3) Tiene interés por atender al cliente sin importar el monto de la compra 4) Es creativo/a, hábil para llegar al cliente y cerrar ventas? 5) Esta predispuesto/a para atender al cliente sin importar el tipo de cliente?							
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr style="background-color: #d9e1f2;"> <th style="text-align: center; padding: 5px;">CALIFICACIÓN</th> </tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> </table>	CALIFICACIÓN					
CALIFICACIÓN							
1) Cumple con las normas y políticas de CODISUR? 2) Habla bien de la empresa? 3) Sus acciones demuestran que esta identificado/a con la misión y visión de la empresa? 4) Toma en cuenta las prioridades de la organización al tomar decisiones?							
APERTURA AL CAMBIO	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr style="background-color: #d9e1f2;"> <th style="text-align: center; padding: 5px;">CALIFICACIÓN</th> </tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> </table>	CALIFICACIÓN					
CALIFICACIÓN							
1) Tiene apertura al conocimiento de nuevas tecnologías que se ofrece en el mercado? 2) Esta predispuesto/a a asimilar y asumir nuevas técnicas de trabajo? 3) Esta interesado/a por capacitarse en innovaciones tecnológicas de los artefactos? 4) Muestra receptividad a nuevas ideas, sugerencias?							
CONOCIMIENTO PARA DESEMPEÑO DEL CARGO	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr style="background-color: #d9e1f2;"> <th style="text-align: center; padding: 5px;">CALIFICACIÓN</th> </tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"></td></tr> </table>	CALIFICACIÓN					
CALIFICACIÓN							
1) Tiene conocimiento sobre los productos que ofrece CODISUR? 2) Explica correctamente las características de los productos a los clientes? 3) Responde satisfactoriamente las inquietudes de los clientes sobre los productos? 4) Aplica la técnica de venta establecida por CODISUR?							


ANEXO 2

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	
DESARROLLO DEL PERSONAL	CALIFICACIÓN
1) Promueve la capacitación de sus compañeros?	
2) Reconoce el trabajo bien hecho por las personas a su cargo?	
3) Motiva diariamente para la ejecución de las actividades?	
4) Delega tareas para que sus compañeros aprendan y desarrollen habilidades que deben fortalecer?	
5) Forma y asesora a sus compañeros tanto en los productos como en las políticas de ventas.	

ANEXO 3




QUE SON LAS COMPETENCIAS?



- Se entiende por Competencias Laborales el conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades requeridas para desempeñar exitosamente un puesto de trabajo; dicho de otra forma, expresan el saber, el hacer y el saber hacer de un puesto laboral".


Moguel, Hector.

BENEFICIOS



- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo.
- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y responsabilidades.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.

Problemas que se pueden presentar en la Evaluación



- Los prejuicios personales
 - Efecto de acontecimientos recientes
Las puntuaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado.
 - Efecto de halo o aureola
Ocurre cuando el evaluador quiere dar una puntuación ya sea positiva o negativa al empleado de forma predispuesta, aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.
 - Interferencia de razones subconscientes
Existen evaluadores que motivados por el deseo inconsciente de agradar y conquistar fama, adoptan actitudes benévolas o estrictas al momento de realizar la evaluación.

ANEXO 3

OBJETIVO DE LA EVALUACION EN CODISUR

- Mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de CODISUR mediante la aplicación de un instrumento de evaluación.



COMPETENCIAS A EVALUAR VENDEDORES



- COMPROMISO ORGANIZACIONAL
- TRABAJO EN EQUIPO
- ORIENTACIÓN AL CLIENTE
- MANEJO DEL CAMBIO
- CONOCIMIENTO PARA DESEMPEÑO DEL CARGO

COMPETENCIAS A EVALUAR JEFES DE ALMACEN

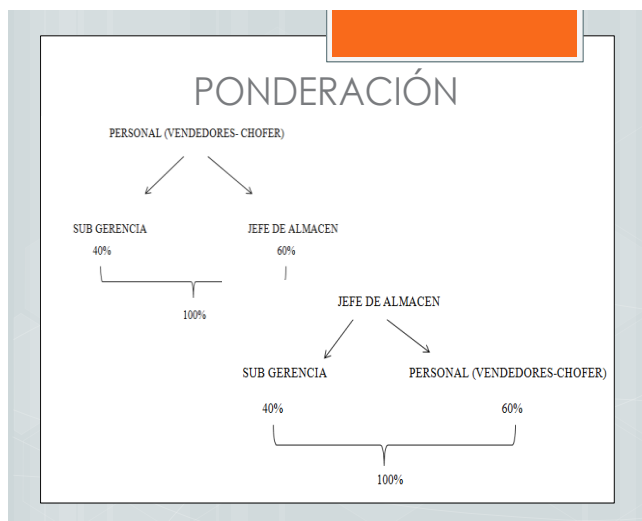


- COMPROMISO ORGANIZACIONAL
- TRABAJO EN EQUIPO
- ORIENTACIÓN AL CLIENTE
- MANEJO DEL CAMBIO
- CONOCIMIENTO PARA DESEMPEÑO DEL CARGO
- DESARROLLO DEL PERSONAL


ÁMBITO DE APLICACION

- SUB GERENCIA → JEFES DE ALMACEN
- JEFES DE ALMACEN → VENDEDORES CHOFER
- VENDEDORES CHOFER ← JEFE DE ALMACEN
- SUB GERENCIA → VENDEDORES CHOFER

ANEXO 3




POLITICA DE EVALUACIÓN




- El fin de la evaluación es fortalecer el desempeño laboral

PASOS SIGUIENTES




- Procesamiento de información
- Brindar a los colaboradores una retroalimentación completa sobre su nivel de desempeño.
- Capacitación para jefes de almacén sobre Retroalimentación.
- Aplicar un plan de desarrollo que permita al colaborador generar cambios positivos para mejorar su nivel de desempeño laboral



ANEXO 4



ANEXO 5

	INFORME DE EVALUACION DE DESEMPEÑO																																
DATOS DEL EVALUADO																																	
NOMBRES: Marcelo Armijos CARGO: Jefe de Local	FECHA: 09/03/2012 SUCURSAL: Sangolqui																																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="2">TABLA DE DATOS</th> </tr> <tr> <td style="width: 20%;">100%</td> <td>Es una clara fortaleza. Debe mantener el nivel</td> </tr> <tr> <td>96% - 99%</td> <td>Debe mejorar muy poco el nivel de esta competencia</td> </tr> <tr> <td>91% - 95%</td> <td>Necesita mejorar algunos detalles</td> </tr> <tr> <td>81% - 90%</td> <td>Necesita mejorar varios aspectos</td> </tr> <tr> <td>71% - 80%</td> <td>Necesita mejorar bastante</td> </tr> <tr> <td>60% - 70%</td> <td>Debe esforzarse sobre manera para mejorar</td> </tr> </table>		TABLA DE DATOS		100%	Es una clara fortaleza. Debe mantener el nivel	96% - 99%	Debe mejorar muy poco el nivel de esta competencia	91% - 95%	Necesita mejorar algunos detalles	81% - 90%	Necesita mejorar varios aspectos	71% - 80%	Necesita mejorar bastante	60% - 70%	Debe esforzarse sobre manera para mejorar																		
TABLA DE DATOS																																	
100%	Es una clara fortaleza. Debe mantener el nivel																																
96% - 99%	Debe mejorar muy poco el nivel de esta competencia																																
91% - 95%	Necesita mejorar algunos detalles																																
81% - 90%	Necesita mejorar varios aspectos																																
71% - 80%	Necesita mejorar bastante																																
60% - 70%	Debe esforzarse sobre manera para mejorar																																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 50%;">COMPETENCIAS</th> <th style="width: 15%;">PORCENTAJE</th> <th style="width: 15%;">PUNTUACION OBTENIDA</th> <th style="width: 20%;">puntuación sobre 100%</th> </tr> <tr> <td>TRABAJO EN EQUIPO</td> <td style="text-align: center;">15 %</td> <td style="text-align: center;">14,06</td> <td style="text-align: center;">93,73</td> </tr> <tr> <td>ORIENTACION AL CLIENTE</td> <td style="text-align: center;">15 %</td> <td style="text-align: center;">14,55</td> <td style="text-align: center;">97,00</td> </tr> <tr> <td>COMPROMISO ORGANIZACIONAL</td> <td style="text-align: center;">10 %</td> <td style="text-align: center;">9,63</td> <td style="text-align: center;">96,30</td> </tr> <tr> <td>APERTURA AL CAMBIO</td> <td style="text-align: center;">20 %</td> <td style="text-align: center;">18,5</td> <td style="text-align: center;">92,50</td> </tr> <tr> <td>CONOCIMIENTO PARA DESEMPEÑO DEL CARGO</td> <td style="text-align: center;">20 %</td> <td style="text-align: center;">17,75</td> <td style="text-align: center;">88,75</td> </tr> <tr> <td>DESARROLLO ORGANIZACIONAL</td> <td style="text-align: center;">20 %</td> <td style="text-align: center;">19,2</td> <td style="text-align: center;">96,00</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">EVALUACION GENERAL</td> <td style="text-align: center;">100 %</td> <td style="text-align: center;">93,69</td> <td></td> </tr> </table>		COMPETENCIAS	PORCENTAJE	PUNTUACION OBTENIDA	puntuación sobre 100%	TRABAJO EN EQUIPO	15 %	14,06	93,73	ORIENTACION AL CLIENTE	15 %	14,55	97,00	COMPROMISO ORGANIZACIONAL	10 %	9,63	96,30	APERTURA AL CAMBIO	20 %	18,5	92,50	CONOCIMIENTO PARA DESEMPEÑO DEL CARGO	20 %	17,75	88,75	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	20 %	19,2	96,00	EVALUACION GENERAL	100 %	93,69	
COMPETENCIAS	PORCENTAJE	PUNTUACION OBTENIDA	puntuación sobre 100%																														
TRABAJO EN EQUIPO	15 %	14,06	93,73																														
ORIENTACION AL CLIENTE	15 %	14,55	97,00																														
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	10 %	9,63	96,30																														
APERTURA AL CAMBIO	20 %	18,5	92,50																														
CONOCIMIENTO PARA DESEMPEÑO DEL CARGO	20 %	17,75	88,75																														
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	20 %	19,2	96,00																														
EVALUACION GENERAL	100 %	93,69																															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 25%;">COMPETENCIA</th> <th style="width: 15%;">puntuación sobre 100%</th> <th style="width: 20%;">PONDERACION</th> <th style="width: 40%;">COMENTARIOS</th> </tr> <tr> <td>TRABAJO EN EQUIPO</td> <td style="text-align: center;">93,73</td> <td>Necesita mejorar algunos detalles</td> <td>Hay un buen nivel de desarrollo</td> </tr> <tr> <td>ORIENTACION AL CLIENTE</td> <td style="text-align: center;">97,00</td> <td>Debe mejorar muy poco el nivel de esta competencia</td> <td>Tiene muy bien desarrollada esta competencia</td> </tr> <tr> <td>COMPROMISO ORGANIZACIONAL</td> <td style="text-align: center;">96,30</td> <td>Debe mejorar muy poco el nivel de esta competencia</td> <td>Tiene muy bien desarrollada esta competencia</td> </tr> <tr> <td>APERTURA AL CAMBIO</td> <td style="text-align: center;">92,50</td> <td>Necesita mejorar algunos detalles</td> <td>Hay un buen nivel de desarrollo</td> </tr> <tr> <td>CONOCIMIENTO PARA DESEMPEÑO</td> <td style="text-align: center;">88,75</td> <td>Necesita mejorar varios aspectos</td> <td>Es importante revisar esta competencia</td> </tr> <tr> <td>DESARROLLO ORGANIZACIONAL</td> <td style="text-align: center;">96,00</td> <td>Debe mejorar muy poco el nivel de esta competencia</td> <td>Tiene muy bien desarrollada esta competencia</td> </tr> </table>				COMPETENCIA	puntuación sobre 100%	PONDERACION	COMENTARIOS	TRABAJO EN EQUIPO	93,73	Necesita mejorar algunos detalles	Hay un buen nivel de desarrollo	ORIENTACION AL CLIENTE	97,00	Debe mejorar muy poco el nivel de esta competencia	Tiene muy bien desarrollada esta competencia	COMPROMISO ORGANIZACIONAL	96,30	Debe mejorar muy poco el nivel de esta competencia	Tiene muy bien desarrollada esta competencia	APERTURA AL CAMBIO	92,50	Necesita mejorar algunos detalles	Hay un buen nivel de desarrollo	CONOCIMIENTO PARA DESEMPEÑO	88,75	Necesita mejorar varios aspectos	Es importante revisar esta competencia	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	96,00	Debe mejorar muy poco el nivel de esta competencia	Tiene muy bien desarrollada esta competencia		
COMPETENCIA	puntuación sobre 100%	PONDERACION	COMENTARIOS																														
TRABAJO EN EQUIPO	93,73	Necesita mejorar algunos detalles	Hay un buen nivel de desarrollo																														
ORIENTACION AL CLIENTE	97,00	Debe mejorar muy poco el nivel de esta competencia	Tiene muy bien desarrollada esta competencia																														
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	96,30	Debe mejorar muy poco el nivel de esta competencia	Tiene muy bien desarrollada esta competencia																														
APERTURA AL CAMBIO	92,50	Necesita mejorar algunos detalles	Hay un buen nivel de desarrollo																														
CONOCIMIENTO PARA DESEMPEÑO	88,75	Necesita mejorar varios aspectos	Es importante revisar esta competencia																														
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	96,00	Debe mejorar muy poco el nivel de esta competencia	Tiene muy bien desarrollada esta competencia																														
SUGERENCIAS:																																	

ANEXO 6



QUE ES?

- ▶ Significa Ida y Vuelta de información
- ▶ Es la información que se proporciona luego de una evaluación sobre los resultados obtenidos e informar sobre las fortalezas y las necesidades de desarrollo.



2

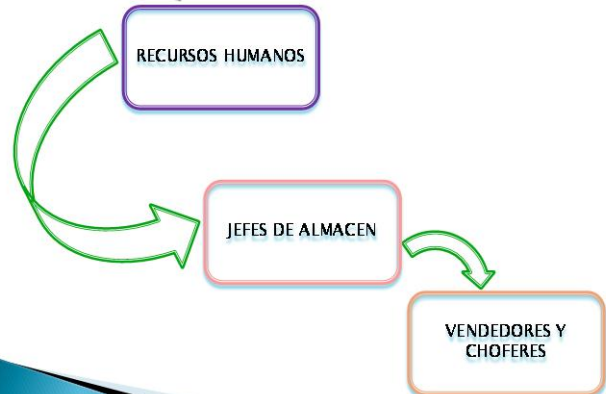
QUE ES?

- ▶ * La retroalimentación siempre es un regalo ya que me ayuda a conocer *lo que soy* y la confronta con *lo que quiero ser*, ambas son ladrillo y cemento en la construcción de la autoestima.

▶ *Internet: <http://www.e-quidam.com/elblog/?p=691> Acceso: 28/02/2012

3

QUIEN LA HARA?



4

ANEXO 6

RECOMENDACIONES

- ▶ Preparar el lugar donde va a realizar la reunión.
- ▶ Apagar celulares
- ▶ Pedir que no interrumpen
- ▶ Utilizar un lenguaje adecuado
- ▶ Revisar con anticipación los informes



5

FASES DE LA ENTREVISTA



6

FASE I: GENERAR RAPPORT

- ▶ Generar un ambiente de confianza
- ▶ Saludo de Bienvenida
- ▶ Estar frente a frente

FASE II: EXPLICAR EL PROPÓSITO

- ▶ Dar a conocer que la reunión es para revisar los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño

7

FASE III: RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

- ▶ El informe de la evaluación será la herramienta principal, por lo que se recomienda leer el informe previa a la entrevista para estar preparada.
- ▶ Es la parte crítica de la entrevista
- ▶ El lenguaje a utilizarse debe ser sutil ya que se trata de mejorar el desempeño y motivar
- ▶ Se recomienda leer el informe textual en base a los resultados ya que está detallado claramente.



8

ANEXO 6

FASE IV: COMO UTILIZAR LA GUIA?

- Identificar las competencias a Desarrollar (no pueden ser mas 2)
- Revisar las actividades propuestas en la **guía** de desarrollo y formular objetivos claros para que se lleven a cabo
- Poner el puntaje actual de la competencia y la meta para desarrollarla
- Dar seguimiento a las actividades detalladas

ELABORACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO

PLAN DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS		
Nombre del Evaluado: _____	Fecha: _____	
Jefe de Almacén: _____	Sucursal: _____	
COMPETENCIA A DESARROLLAR: _____	PUNTAJE	
	ACTUAL	META
ACTIVIDAD (Máximo 3)	MATERIAL	TIEMPO
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

FASE V: CIERRE DE LA ENTREVISTA

- Dar los lineamientos sobre las competencias que necesita mejorar el evaluado en base a la GUÍA DE DESARROLLO y motivar para trabajar en conjunto en el desarrollo de las mismas.
- Agradecer por la presencia



- LUEGO DE ESTA ENTREVISTA EMPIEZA EL VERDADERO TRABAJO ASI QUE ÁNIMO Y SIGAMOS ADELANTE



- VIDEO DE RETROALIMENTACION
- EJERCICIO PRACTICO PREVIO A LA ENTREVISTA DE RETROALIMENTACIÓN

ANEXO 7

